斯坦福社会创新评论 01

Stanford SOCIAL INNOVATION Review



乐平社会创新选书

为人而设计的新科学

行为科学和影响力评估的兴起为工程项目和人际互动创造出一种新的方法论——行为设计。

将教育嵌入日常生活

越来越多的组织正在尝试用各种各样的方式把教育嵌入日常工作和生活中。



白宫尝试社会创新

特朗普上任后，奥巴马时代的社会创新政策正面临不确定的未来。此时我们想探究的是，这些政策举措能够给我们带来什么启示？

不要只停留在"增强意识"

许多组织致力于增强公众针对某个问题的意识，却不知该如何引导人们将意识转化为行动。

全世界的工人，买买买！

iCare让东南亚的工人在不负债的情况下购买中产阶层生活的基本商品。

斯坦福社会创新评论编辑部／著
何雨 等／译

中信出版集团

版权信息

书名:斯坦福社会创新评论01

作者:斯坦福社会创新评论编辑部

ISBN:9787508677477

中信出版集团制作发行

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版方：北京乐平公益基金会

关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会致力于构建一个包容发展的社会，为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。

通过以影响力为导向的综合性投资，乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展，并催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品，乐平为社会创新构建人才市场和思想市场，基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境，促进更多社会企业的规模化发展。



扫码入群，有机会获赠下一期《斯坦福社会创新评论》

《斯坦福社会创新评论》中文刊学术合作机构：清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新及现当代史研究中心成立于2016年，是清华大学以中国社会创新发展及现当代史研究、教育为主要任务的跨院系研究教育机构，由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史、特别是改革开放以来历史的学术研究，以及创新思维和方法在社会发展中的应用，从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践的依据。

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版手记

这个世界会好的

这个世界会好吗？

20世纪90年代以来，随着历史终结论轻易地被击穿和全球化的席卷，文明冲突，贫富差距，环境挑战，技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内国际的双重挑战。机会和出路在哪里？

这个问题的答案可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家被翻译出版。为什么如此风行？因为有关于他们的工作，我们听说得不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其忽略了那些具备巨大勇气开始前期探索的人。而通过该书，人们集中看到了一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社区的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化；他们使世界级设计学院的发展方向转为服务所有人群；他们使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络；他们发起了共益企业运动使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。

历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上取得举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达5000余家。以《慈善法》颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社区支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享社区经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新与人才及资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社区。乐平与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从2017年春季刊开始，乐平作为《斯坦福社会创新评论》中文刊的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文刊不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同试错前行。期待年年共同有长足

进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官／秘书长
沈东曙
2017年7月于北京朝阳公园

中文版导言

社会创新：全球化理论与本地化实践

很多时候，人们习惯于用创新这个概念来表达寻找问题解决方案的渴望。但究竟应该如何创新，世界各地的创新实践到底带来了什么样的后果？哪些方案是行之有效的，又有哪些方案事与愿违？

社会创新是一种全球化的理论，但其实践却是高度本地化的。《斯坦福社会创新评论》是一本国际刊物，它仿佛一扇窗口，可以分享来自世界各地的创新实践；它亦仿佛一扇门，可以开启我们实践本地创新的灵感与智慧。

例如，在本期内容中，嵌入式教育是一种创新。无论是对专业性教育机构还是其他社会组织来说，传播知识的方式并不局限于课堂与院校。相反，教育可能成为一种无处不在的实践，其唯一的目的是提升人的精神品质和各种技能。与这个目的相比，任何制度性的门槛和煞有介事的形式都显得多余。

从这个意义上说，如果说教育领域对人类行为的认知已经相当深入的话，大多数其他领域对人类行为科学的最新进展并没有给予同样的重视。实际上，在任何领域，人类行为都对职业性的或非职业性的工作造成不可忽视的影响，因为所有的事情终究都是人做的。近年来，包括心理学、认知科学、神经科学、行为经济学和其他学科在内的行为科学已经取得了显著的进步，这大大增强了我们的理解力。目前，关于在不同情境下人与环境以及人与人之间如何互动，已经有了很多新的知识积累，社会创新需要直接应用这些知识。

本期中的三篇专题文章皆聚焦于这样的探索。

第一篇是《为人而设计的新科学》，作者是美国一家设计实验室的联合执行主任——皮尤什·坦提亚。这家名为ideas42的设计实验室是在利用行为经济学解决社会问题方面领先的一家咨询机构。坦提亚指出，组织应该采用一种科学的方法来设计解决社会问题的方案。“通过把行为科学和影响力评估结合在一起……我们就可以像工程师而不是艺术家那样进行设计。”于是他提出一种被称为“行为设计”的方法，这种方法注重将不同的背景考虑进设计方案，从而使设计本身不再高度依赖主观的创意，而是更多地遵循行为科学的逻辑。

第二篇关于行为科学的专题文章名为《不要只停留在“增强意识”》，由来自佛罗里达大学的两位学者撰写。作者指出，组织常常将工作重心放在提高人们对某一问题的意识上，但很少去思考如何促使人们将这种意识转化成行动。作者写道，如果目标是增进初为父母者意识到对儿童进行免疫接种的重要性，那么如果这些父母仅仅是有了这些意识，你一定不会对这个结果感到满意。你会接着想要确保他们能在孩子正确的年龄，针对正确的疾病给孩子接种疫苗。

第三篇文章是由哈佛大学三名学者撰写的《将教育嵌入日常生活》。作者提出将教育嵌入日常生活经验之中，比如在疟疾肆虐的非洲从事小额贷款的公益事业的同时，可以向客户普及与疟疾有关的健康与医学知识。作者指出，嵌入式教育作为一种可靠的方式，可以直接影响到特定的目标人群，并且往往更有成效，因为这种教育发生在已经预先存在关系的人之间，还利用到了有关终身学习和行为改变的知识。

显然，了解行为科学需要花费一些时间，而想要将其融入社会问题解决方案则需要花费更多的时间。这是一项艰苦的工作，并不像通过便利贴进行头脑风暴一样有趣。但是花费这些时间是值得的，因为合理的方案与不合理的方案造成的结果可能差之毫厘，谬以千里。

无论如何，当我们试图解决我们身边的一些问题时，我们并不孤独，世界上很多科学家、创新实践者和观察者始终和我们在一起，我们也有责任将本地的独特经验分享给他们。

《斯坦福社会创新评论》中文版编辑部

2017年7月

主题文章

为人而设计的新科学

作者：皮尤什·坦提亚（Piyush Tantia）

在设计思维领域里，把创意置于科学之上的日子已经结束了。行为科学和影响力评估的兴起为工程项目和人际互动创造出一种新的方法论——行为设计。

从项目策划、产品交付到提供服务，当今涉及人际交互的设计更多的是一门艺术，而不是科学。一个设计方案产生的典型过程是这样的：通过激发创造力，集思广益得出几个“好点子”，再由专家们从中选出他们最满意的一个。投资者在胜出的创意上押注，赌注金额常常高达数十亿美元之巨。

这种设计思维方式应该被一种更加卓越的、能让我们以更高的成功率、更低风险进行创新的方法所取代。具体而言，我们可以在运用科学研究成果的基础上产生新的创意，然后对这些创意进行系统性的测试和迭代，直到最终获得最有效的方案。

两个学术领域的进步为我们提供了这一机会。第一个领域是行为科学。行为科学提供以事实为依据的研究成果，帮助我们了解人们在不同情境下如何与环境和他人互动。行为科学涵盖了包括心理学、营销学、神经科学以及新兴的行为经济学等多个领域过去几十年的研究成果。例如研究表明，人们在短时间内的行动力会比在长时间内高很多；[注]提供太多的选择最终会让人无法选择。[注]除此之外，还有更多对于人们在特定场景中如何做出反应的观察，这些观察的结果常常是违反直觉的。

第二个学术领域是影响力评估。经济学家们已经采用随机对照试验（RCT）和其他试验性手法来衡量项目和政策的影响力。同样的影响力

评估手法在社会部门和政府部门中正变得越来越常见。通过这些手法，我们可以测试并进一步确定某项创新是否达到了设计者的设计本意。

采取科学方法同时也解决了另一个常见问题：有些时候我们甚至没有意识到缺少了严谨、周全的设计。只要仔细观察一下就不难发现，我们设计的大多数产品在其成功要素中，人际互动体验与实体产品几乎一样重要。例如，第一代苹果手机（iPhone）的功能与黑莓手机（BlackBerry）基本相同（包括电话、日历、通讯录等），但它完全改变了人们使用这些功能时的体验。

在社会部门和公共部门领域里，项目和服务很大程度上是由人际互动组成的。应用行为科学和影响力评估可以使涉及人际互动的设计更科学、更成功。例如，疫苗是一种技术产品，但父母何时、如何为孩子接种疫苗，以及怎样去提醒他们，也和疫苗本身一样属于创新的一部分。设计不佳的互动方式会使产品的成功打折扣，还可能会造成严重的社会问题。㊟

把行为科学和影响力评估结合在一起应用，这种方法被称作“行为设计”。这种设计方式让我们更像是工程师，而不是艺术家。行为科学的应用能帮助我们形成比完全依赖直觉更切实可行的方案。随后，我们可以通过严格测试这些方案，来确定哪些真正行之有效。遵循这样的科学性进程模式，我们可以在以往成功的基础上取得巨大进步，而这些依靠过去的方法是不可能实现的。

一种更好的方法

我参与领导一个叫作ideas42的行为科学创新实验室。在这个实验室里，我们见证了合作伙伴们很多不同的创新方法。我还花了相当多的时间与设计思维专家们交流经验，参加设计研讨会，阅读与设计方法相关

的书籍。典型的“创新手法”包括在董事会议上通过头脑风暴快速产生一些点子，或者使用某种版本的人本设计（human-centered design，HCD）等等，可谓五花八门。从根本上说，所有这些方法都是为了产生能让少数“专家决策者”们点赞的“好主意”，使这些创意能在相关领域得以实施。

人本设计似乎正被越来越多的组织所接受。通过定义问题和设计指令，再对潜在用户开展定性研究，并通过一系列结构化练习激发创意思维，形成了目前最先进的人本设计版本。设计团队或许还测试了一些简陋的原型（prototype）来获得试用反馈。这种手法之所以被称为“人本”，是因为它注重用户和其他利益相关者的需求和喜好。

在定性研究阶段，设计者会采用定性访谈和观察等民族志研究方法。设计者们不仅采访潜在用户，也会和参与交付项目或产品的项目管理人员、一线员工等人群交谈。在设计阶段，人本设计采用了若干种技术来加强创意（这些技术在下一代行为设计方法中仍然有效）。最后，人本设计会面向少量的潜在用户测试几个原型。尽管人本设计中纳入了一些民族志的研究方法，但整体而言，这一方法更接近艺术，而非科学。

现在是时候在人本设计的基础上建立一种更好的方法了。让我们先来研究一下工程师是如何发明新技术的，其中有两个显著的特点。第一，工程师凭借对科学的深刻认知来发展新想法，每项发明都建立在前期不计其数的尝试之上。例如，莱特兄弟（the Wright Brothers）被视为飞机发明者，但他们设计中的关键部分都依赖于此前的发明：机翼的科学基础可以追溯到1738年，当时丹尼尔·伯努利（Daniel Bernoulli）发现了压力与流体移动速度之间关系的原理；引擎设计则借鉴了诞生于25年前的汽车引擎；莱特兄弟能在风洞中测试机翼模型，正是得益于弗兰克·H.温汉姆（Frank H.Wenham）在30年前（1871）发明的这一关键构件。注

第二，创造发明并非如我们所认为的一样来自灵光闪现，而是来自艰苦的、脚踏实地的改进。著名的真空吸尘器巨头詹姆斯·戴森爵士（Sir James Dyson）在利用风洞分离空气和尘土的实验成功之前，曾经经历了5126次失败。[注]有些时候，发明家在完成整个发明之前需针对某些零部件进行迭代测试，例如莱特兄弟在风洞中测试了大约200个机翼模型才找到最佳设计方案。

为什么工程师的工作方式与我们做人际互动设计的方式如此不同呢？首先，直到今天，我们还没有足够的科学认知来描述人与环境之间、人与人之间在复杂条件下是如何相互影响的。用户体验设计领域的确提供了一些洞见，但是还很不成熟，并且仍然局限于某些数字化的互动元素上，例如网页布局和字体大小给用户带来的不同体验。商业企业的直销人员多年来一直在对信函和电话营销技巧进行试验，但这些手法所能涵盖的互动方式也非常有限，并且通常是不公开的。

其次，工程类设计中的实验和迭代在人际互动领域很难复制。相比简单地启动一个机器并对其进行反复地探究和实验，人际互动领域中测量某个事物是否“切实可行”要更为复杂。我们首先必须清晰地定义我们希望从设计中获得什么样的结果，构思出一种方法来测量结果，最后通过可靠的测试来判断我们的设计是否达到了目的。

更严格的创意测试

人本设计和类似的创新手法存在一个共同的问题：过度依赖直觉。研究结果一再表明，人类的直觉通常是错误的。拿一个“常识”来说，我们通常认为惩罚有助于防止不良行为。这个观点可能合乎我们的直觉，但其实已被证明是错的。例如，在一项针对以色列日托中心开展的研究中发现，对送孩子迟到的家长进行惩罚，反而让迟到现象加剧了。[注]这是因为，相比把准时到达作为社会义务来约束自己，家长们反而认为处

罚所付出的代价更小。

社会科学和行为科学不仅为我们提供了更好的起点，还使我们能够更有效地针对方案进行原型产品开发和测试，我们可以使用影响力评估以及基于实验心理学的实验室测试程序，来衡量这些想法是否切实有效。接下来我们可以对方案进行反复迭代和改进，直到得出可以实施的解决方案。

行为设计方法论中涵盖了人本设计方法论的基础手段，即以人为本、考虑周全，并同时增加了科学认知和迭代测试。行为设计方法论在三个方面显著地提升了人本设计的质量。首先，行为设计方法应用了实验性学术研究中对于人的观察。人本设计仅依赖于自述和直觉存在的风险，因为很多人类行为是无意识的、不透明的。此外，心理学研究还表明，人们的自我认知存在偏见。[注]而当我们用定性研究对学术观点做补充时，我们可以利用行为科学来减少定性研究中的偏见。例如，我们可以通过询问研究对象他们的同行一般做什么，而不是询问他们自己做什么，来获得更多不加掩饰的回答。在被问及自己时，研究对象可能会因为被迫承认某些行为而感到尴尬，或者不甘于被迫给出所谓的“正确”答案。

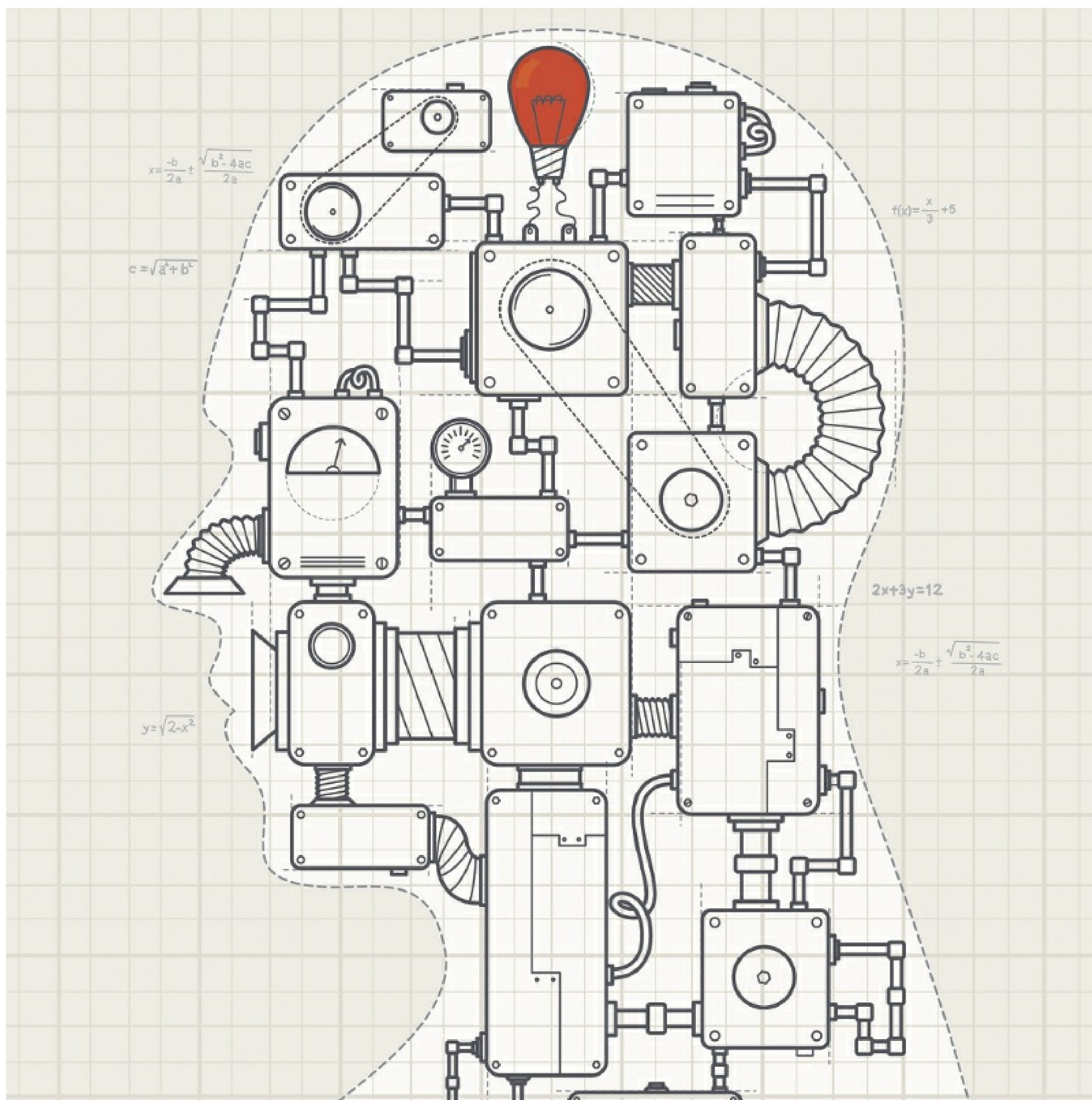
其次，行为设计可以在设计阶段强化人本设计。行为科学领域的研究成果以经过测试的实验干预为基础，能为形成解决方案助力。随着行为设计的使用越来越广泛，有关什么样的设计、在什么样的条件下切实可行的数据也会越来越多。在过滤想法时，我们可以使用行为科学来预测哪些解决方案将会遭遇行为问题的困扰，例如参与者的接受度低，或对各项选择有误解等等。

最后，这一新方法可以通过增加更多严格的测试来提高人本设计水平。很多人本设计者与用户一起对早期原型产品进行测试。虽然这种方法有一定的帮助，但快速的用户测试并不能告诉我们解决方案是否切实

有效。行为设计应用实验性方法来获得更进一步的成果，同时不必增加太多的成本或延迟时间。

使用这种方法，我们能测试一个解决方案是否切实有效。这种有效性表现在是否能大范围引发希望的行为结果，而不是单纯依靠参与测试对象的主观感受。我们还可以测试一些较为复杂的设计中的单个组成部分。例如为了了解网页中包含的某条特定信息所产生的影响，我们可以将来自目标群体的信息在实验室进行测验。这类似于航空工程师在风洞中测试机翼设计。通过领域内的测试和迭代，我们不再需要对未经测试的“好主意”下注，而是可以系统地发展一个已知的有效的想法。在设计阶段，测试使在以往的成功创意基础上前行成为可能。

ideas42设计实验室的工作中有很多的例子。比如，我们近期与亚利桑那州立大学合作，鼓励更多符合条件的学生申请一项名为“种子计划”的特殊联邦工读计划。2014年秋季，在我们还没有开始与亚利桑那州立大学合作前，仅有11%的符合条件的学生申请了“种子计划”，导致近70万美元的财政援助资金未被使用。亚利桑那州立大学希望我们能帮助他们提高申请比例。



通过行为科学的视角来诊断问题，并与学生和员工进行访谈，我们了解到，学生们错误地认为“种子计划”是卑微且薪酬很低的工作。有些人认为工读计划会干扰他们的学习，而不是对学习的补充。另外还有一些人有意申请，但错过了申请提交的截止日期，或者根本没有打开通知该计划的电子邮件。为此我们设计了一系列12封电子邮件，试图消除所有这些障碍。通过陈述正确的信息，这些电子邮件消除了学生对工读计划的误解。为了突出截止日期，邮件进一步提醒学生们错过申请意味着

错失了多少美元的援助。行为研究显示，损失比收益更容易受到关注，因此提醒学生们未来可能的损失比告诉他们能获益多少更具冲击力。这些电子邮件要求学生们对何时完成工读申请制订具体计划，以降低他们因忘记或拖延而错过截止日期的可能性。接下来我们把这些充满行为科学要素的电子邮件，与另外12封只包含“种子计划”基本信息的通知邮件的有效性进行对照比较。

亚利桑那州立大学发送重新设计的电子邮件后，又有28%的学生提出了申请，申请总人数增加了1.5倍。在发送这12封电子邮件的同时，我们利用这个机会测试了12个不同电子邮件标题行的内容，试图尽可能增加打开电子邮件的学生人数。与一般的标题行内容相比，在12封邮件中有5封电子邮件的打开率高于50%，其中一个标题的电子邮件打开率达到了64%，这封邮件的标题让学生们感觉很特别：“你拥有其他大一新生没有的东西。”在这个案例中，对照组邮件的打开率只有37%，其标题行使用了常用语言来提醒收件人截止日期已经临近：“立刻申请！‘种子项目’将于周四关闭。”

行为设计方法论

上一个例子中的工作方法可能听起来不过是反复试错而已。然而与人本设计相比，行为设计所具备的系统性和科学性与工程学或者医学里的成功要素更加接近。这种方法从定义一个清晰的问题开始，随后是分析诊断问题、设计解决方案、测试并完善方案的有效性，随后扩展解决方案的实施规模。[注]这种方法从行为科学的知识体系入手，而不是靠直觉和猜测，从而使付诸实践的解决方案更有可能获得成功。

让我们来仔细地看一下这些步骤。

1.定义。第一步是仔细地定义问题，以确保没有关于原因或解决方

案的假设性的表述，并且期望的结果是清晰的。举个例子来说，我们服务的组织通常会问：“如何帮助我们的客户了解我们项目的价值？”在这个表述中，不仅最终结果未被明确定义，并且假设的前提是尚在讨论中的项目或产品是具有价值的最佳方案。假如相关项目是一个金融教育研讨会，在这个案例中，我们不知道研讨会试图鼓励什么样的行为，也不知道课堂教育是否是最佳解决方案。因此我们必须按照试图鼓励（或阻止）的行为来定义问题，比如让项目参与对象更多地储蓄。

2.分析诊断。这个阶段要对问题发生背后的行为原因做出假设。为了识别潜在的行为障碍，行为设计汲取了来自行为科学研究的成果以及我们对于特定情境的认识。例如，在亚利桑那州立大学的工读项目中，我们假设很多学生有意申请，但因拖延错过了截止日期或者干脆忘掉了此事，所以没有坚持到底。这两个原因都是意图与行动之间产生差距的常见行为。

在做出一些初始假设之后，下一步是进行定性研究和数据分析，探究哪些行为障碍是最普遍的，以及情境中的什么特征可能触发这些假设。在这里，“情境”指物理环境中的任何元素，以及消费者或项目受益者正在经历的任意或所有体验，甚至包括此人当下的身体或精神状态。

定性研究的常用方法包括观察、“神秘购物”（为了搜集第一手信息，匿名购买某个产品或体验某个项目）以及深度访谈。典型的定性研究专注于问很多“为什么”，而行为学研究法更侧重于“怎么做”，因为人们对于行为背后原因的事后认知很可能是不准确的。

3.设计。通过在分析诊断阶段对于可能的行为障碍进行过滤和优先排序，我们就能着手设计解决方案了。在这个阶段，人本设计的很多结构化创意手段被证明是有用的。只要条件允许，测试比单纯猜测哪种解决方案更好要有效得多。从纸面设计到落地实施的过程中会遇到大量操作层面、财务层面、法律层面的制约因素，因此解决方案也会随之发生变化。这些调整对于解决方案的规模化至关重要。

4.测试。接下来，我们可以使用随机对照实验来测试我们的想法。在测试中，我们将随机选择的实验组和未接受实验或接受常规实验的控制组的结果进行比较。虽然学术研究领域的随机对照实验通常是耗时多年的费时费力的工作，但在设计领域，我们可以通过周期更短的实验来获得结果。学术领域的随机对照实验可能需要对方案的几项长期和间接的结果进行测量。而这些测量通常需要大量的调查，从而增加了时间和成本。相比之下，一项设计的迭代只需要测量目标的相近指标就可以了。这些指标通常可以从管理数据（如对电子邮件活动的回复）中获得，因此我们可以在几天或几周内，而不是几年内对其进行测量。只有在确定最终解决方案后，我们才会将长期结果作为最终检验指标。

如果无法对早期指标进行随机对照实验，我们可以采用类似的实验设计来测试解决方案。对于这些方法的详细说明超出了本文的论述范围，读者可以从项目评估和实验性设计方面的学术文献中了解相关内容。

如果解决方案较为复杂，我们会首先用一小部分用户样本来测试设计原型，从而进一步完善设计。[注]我们还可以在实验室里以工程师在风洞中测试机翼设计的方式，首先测试整体设计的一个组成部分。假如我们正在设计一个新产品，并且希望提高与潜在用户就产品特点进行沟通的效率，可以在实验室中测试不同版本，从而找到最容易被接受的版本。

5.规模化。从严格意义上来讲，创新在测试阶段就可以终止。然而，规模化的过程本身不是一帆风顺的，因此我们将这一步骤也纳入方法论中。

在产品设计实体化的过程中也有类似的步骤，即如何以较为经济的方式制造原型，这本身就是一项发明上的挑战。有时，仅仅为了实现大规模生产，工程师们必须要设计出全新的机器。

首先，规模化要求在确保质量的前提下尽量降低交付解决方案的成本。从表面上看，这一步骤是流程和技术优化的问题，但以行为研究为基础的解决方案高度依赖交付细节，因此我们必须依据行为研究的原则来设计相应的优化方案。举例来说，如果一些解决方案依赖于一线员工与顾客之间的信任关系，那么我们就不能通过让员工与顾客改用数字化方式进行交流来降低成本。规模化的第二层含义是鼓励更多的团体和个人采用解决方案，这一过程本身就可以从具有科学性、实验性的行为设计中受益。

进一步理解行为设计方法论

我们必须承认，完整、深入的行为设计有时候无法实现。即便如此，我们总是可以在创意的基础上引入科学性的认知，来获得一个简略版的解决方案。行为设计流程中的定义、分析诊断、设计三个阶段通过两种方式引入了科学手法：行为设计者借鉴科学研究中的认知来形成假设，并且通过数据的收集来完善这些假设。

具有足够专业知识的行为设计者在几个小时内就可以完成这两个步骤中的第一步。第二步的数据收集和分析需要花费更多时间，但可以在保留分析诊断和设计的科学基础的前提下缩短时间。使用大样本的现场测试可能是最耗时的，如果时间有限，采用实验室测试在几天内就可以完成。

要达成完整的行为设计过程一般会面临两种障碍：一是缺少时间，二是难以测量成果。根据我们的经验，时间的限制很少来自正在解决的问题本身，更多时候是相关组织结构的复杂性所带来的挑战，比如预算周期、缺少对项目或政策做出相应调整的时机，或者领导层缺乏耐心。如果这些组织能为创新的过程安排预算，那么这些人为造成的时间约束将会消失。

为了更好地理解在时间有限的情况下如何开展工作，我们来看一下ideas42设计实验室与南非西开普省（South Africa’s Western Cape）开展的一项合作。该合作的目标是减少当地在大型节日期间因大量饮酒导致的交通事故死亡人数。西开普省政府在该年度只余下一小笔预算可以用于活动宣传，而当时距离假期开始只有几个星期的时间，ideas42设计实验室团队必须迅速设计一项简单的解决方案。因为没有时间以整个地区为对象进行随机对照实验来确定方案，我们的团队转而采用了行为设计三阶段的简略版，以行为科学为依据设计了一个解决方案。快速分析诊断显示，尽管假日期间的酒驾风险更高，但人们对安全驾驶的意识却和平时没什么两样。为了强调安全驾驶的重要性，ideas42设计实验室设计了一款彩票：车主们通过自动注册获得中奖机会，但如果有任何交通违规行为，他们将被剥夺中奖资格。该设计使用了来自前景理论[注]的两项行为学原理：当有机会获利时，人们倾向于过高估计小概率；损失所带来的沮丧情绪要比同等程度的收益所带来的满足感高出一倍。应用第一个原理，我们使用了只有很小的概率能够赢得大奖的彩票，而不是普惠大众的小利小惠。应用第二个原理，我们给每个人一张兑奖券，然后威胁要把它拿走。由于无法采取随机对照实验，我们将实验期间的交通事故死亡率和上年同期的死亡率做比较，来衡量结果。数据显示，交通事故死亡率降低了40%，并且排除了在此期间由于其他行政举措或者政策变动可能带来的影响。由于合同到期，ideas42设计实验室无法在随后的几年里继续收集数据，但根据来自我们在政府部门联络人的消息，该项目在随后的几年内继续取得了成功。

引入行为设计

如果你认可行为设计的价值，并跃跃欲试，那应该从哪里开始呢？目前已经有很多有关行为设计的信息资源。然而更多的资源仍然在准备阶段，实践者还无法一站式获得现成的行为科学研究成果。这些资源分

散在大量跨学科的文献当中，包括心理学、经济学、神经科学、营销学、政治科学及法学等等。关于行为科学应用结果的资料则更为分散，因为此类信息大多是由智库、影响力评估公司和创新咨询机构等机构自行发布的。

为了改善这一问题，ideas42设计实验室正在与开展行为设计的主要大学和机构合作，构建一个易于搜索的网上资源库和一个博客，让用户可以在一个地方获得现成可用的行为学知识。同时，包括ideas42设计实验室在内的一些组织还会举办相关课程来讲解行为设计的基本要素以及实践者所需要的关键性知识。随着行为设计实践被更为广泛地应用，其在使用过程中会产生更多有价值的认知，行为设计也会变得更加强大。就像科学技术一样，行为设计能够在以往发现的基础上继续发展。

社会组织、资助者也能在广泛应用行为设计的过程中受益。每当一个创新方法被提出时，人们就会反复探究其方法论，试图找出能把他们变为创意天才的密钥。从这个角度来看，行为科学方法论的应用本身确实有很多可借鉴之处，但是要发掘其更大的潜力需要来自组织内部文化和资金模式的改变，从而支持采用科学的、实证的方法来设计干预措施。以下是关于组织如何引入行为设计的三条建议。

为制订解决方案的过程（以及所需的人才）提供资金，而不是方案本身。当前对创新的资金支持通常从解决方案开始，而不是针对问题本身。资助者着眼于支持一个宏大的新点子的测试或规模化，这意味着根本没有余地去科学地分析问题，并且在测试后开发出一个解决方案。资助者应该抛弃这种方法，转而从问题开始去资助一个制订解决方案的过程，以及有能力以科学的方式解决问题的人才。为此资助者还必须适应数额更大的创新投资需求。行为设计的成本远远超过白板、便利贴和活动挂图等典型的人本设计工具的成本，但这样的投资是值得的。

拥抱失败。在一个“专家”说了算、结果无须仔细衡量的世界里，解决方案只要能从纸上谈兵的阶段付诸于实施，就不可能失败。而在一个

所有的点子都必须通过论证才能确定其是否有效的新世界里，失败本身就是创新过程的一个部分，从失败中吸取经验教训至关重要。事实上，通过失败率可以看出一个创新团队的能力和进展情况。要真正做到创新，就必须承担一定的风险和失败。对于许多组织和那些组织中不希望自己的事业停滞不前的经理人来说，包容、认可失败可能很困难；但在工程和科学领域中，这是取得进步的唯一方法。

重新设计各类大奖赛。为建造可重复使用的宇宙飞船而设立的首届XPRIZE大奖重新点燃了人们对竞赛的激情，现在这类竞赛在技术领域之外也已经变得很普遍了。然而，发明新技术的竞赛与其他领域的竞赛有着本质上的不同：通过飞行测试的各个测试条目来选拔进入宇宙飞船的航天员是相对比较容易的。与之形成对比的是，在社会部门，评审委员会决定哪个想法最终胜出。这种制造“大创意”的竞赛方式无法鼓励人们去不断地产生、测试创意直至找到被验证有效的方案，而只会去一味追求如何能让评委印象深刻。

如果遵循行为设计的手法，对竞赛进行分阶段的设计会更加有效。第一轮竞赛的重点可以放在识别甚至整合在行为设计和竞赛主题领域中拥有最佳经验和知识的团队。在竞赛的后续几轮中可以资助几个团队通过不断迭代发展它们的方案。在现场测试环节中，解决方案达到一定影响力标准的团队最终获胜。在ideas42设计实验室的帮助下，内斯塔挑战奖中心（Nesta’s Challenge Prize Centre，一家关注创新的非营利机构）一直在成功地使用类似方法开展竞赛。罗宾汉基金会（Robin Hood Foundation）也加入了这个行列。

对创新方式进行革新可以为改进现有的项目、产品和政策带来巨大的机遇。目前已经有充足的科学研究和技术来支持这一革新；我们每天都在学习如何更好地设计人际互动方式。我们越多地使用科学的方法来创新，并搭建平台来记录成果和发现，就越能把创新建立在科学的基础上。这一对创新进步的巨大承诺关键在于改变组织文化和资金支持模

式。资助者可以并且必须不再为正确的“大创意”下赌注，而应该支持解决挑战的正确过程和参与这个过程的专业人才。此外，仅仅预见到失败是不够的，资助者必须欢迎失败，将其视作实现创新过程中可靠而必要的步骤。

皮尤什·坦提亚

ideas42设计实验室联合执行董事。Ideas42设计实验室是一家社会企业，以行为经济学研究为基础，为棘手的社会问题发明新的解决方案。自2009年加入ideas42设计实验室以来，坦提亚与哈佛大学、麻省理工学院、普林斯顿大学的主要学者紧密合作，为各个领域的社会问题设计和实施解决方案。这些不同领域包括家庭金融、教育、国际发展、贫困、刑事司法和医疗健康。他与ideas42设计实验室的联合创始人一起，将该组织从哈佛大学的一项研究计划转变为独立的501（c）（3）非营利组织。ideas42设计实验室的80名员工参与了30多个国家超过80个项目的工作。

---

1. Amos Tversky and Eldar Shafir,“Choice Under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision,”Psychological Science,vol. 3,no. 6,1992.
2. Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper,“When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?”Journal of Personality and Social Psychology,vol. 79,no. 6,2000.
3. For several examples,see ideas42’s June 2016 reportNudging for Success: Using behavioral science to improve the postsecondary student journey,http://www.ideas42.org.
4. D.D. Baals and W.R. Corliss,Scientific and Technical Information Branch,National Aeronautics and Space Administration,Wind Tunnels of NASA,Washington D.C.,1981.
5. Kevin Ashton,How to Fly a Horse: The Secret History of Creation,Invention,and Discovery,New York:Anchor,2015.
6. Uri Gneezy and Aldo Rustichini,“A Fine Is a Price,”Journal of Legal Studies,vol. 29,no. 1,2000.
7. E. Pronin,T. Gilovich,and L. Ross,“Objectivity in the Eye of the Beholder: Divergent Perceptions of Bias in Self Versus Others,”Psychological Review,vol. 111,no. 3,2004.
8. This process was previously described briefly by ideas42 Managing Director Saugato Datta

and cofounderSendhil Mullainathan in their paper“Behavioral Design: A New Approach to Development Policy,”Review of Income and Wealth,vol. 60,no. 1,2014.

9. For good examples of quick tests,see David A. Asch and Roy Rosin,“Innovation as Discipline,Not Fad,”New England Journal of Medicine,vol. 373,no. 7,2015.

10. Daniel Kahneman and Amos Tversky,“Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk,”Econometrica,vol. 47,no. 2,1979.

不要只停留在“增强意识”

作者：安·克里斯蒂亚诺（Ann Christiano）

安妮·尼曼德（Annie Neimand）

许多组织致力于增强公众针对某个问题的意识，比如饮食失调的危害、自然栖息地的消失等，却不知该如何让人们改变自己的行为，或者让他们知行合一，将意识转化为行动。对于活动家们和各种组织而言，在涉及公共利益的沟通上，此刻应采取更具战略意义的方法。

欢迎来到2月的美国。毫无疑问，你会注意到2月份是艾滋病关爱月和青少年约会暴力关注月。此外，单身关爱日、老年性黄斑变性和低视力关爱月、美国心脏健康月、全国儿童牙齿健康月、国际产前感染预防月、非洲遗产与健康周、先天性心脏缺陷关爱周、安全套周、饮食失调关爱与排查周、关爱女性心脏健康的全国“红衣”日、世界癌症日和“给孩子们一个微笑”日，都在2月份，而以上列举的还仅仅是2月份的部分倡导活动。

知道了所有这些之后你是不是感到有些茫然，不知道该做些什么？其实你并不孤单。或许你还在忙着回应1月份美国的各种宣传日的行动呼吁——相互依赖宣传月、青光眼关爱月、全国青少年导师月、美国贫困人群关爱月、全国氡气检测行动月、自助团体关爱月、反滋扰跟踪宣传月、奴役和贩卖人口预防月、献血志愿者关爱月和减肥关爱月，这些活动几乎都在同一时间，你的待办事项必定多得应接不暇。

对于致力于某个社会问题的人而言，他们的第一直觉通常是让尽可能多的人意识到问题的存在。如果我们在乎某个社会问题，就会很自然地希望其他人也跟我们同样在乎。因为我们推测，如果人们知道不系安

全带就更有可能死于交通事故，他们就会系安全带；只要人们知道使用安全套对防止疾病传播至关重要，他们就会每次都使用。

这种直觉在传播理论中被称为信息缺失模型。20世纪80年代，学者们开始采用这一术语来描述对科学传播的一种普遍看法，即公众对于科学和新科技的许多怀疑仅仅是源于知识的匮乏而已。只要公众了解得更多，他们就更有可能乐于接受科学知识。

这一观点不仅存在于科学界，许多非营利机构、市场营销部门和公共关系部门也同样同意这一观点。公关文本中经常会出现诸如意识、态度和行动目标之类的表达，而市场营销专业的学生学到的则是意识先于行动。许多顶级的公关公司和广告公司也仍然以曝光次数，即信息受众的数量，向客户报告结果。

如果目标仅仅是增强人们对某一问题的了解，那么一场倡导活动就能很好地发挥作用。但是，仅仅增强对某件事情的了解就足够了吗？比如，为了让年轻父母们意识到为孩子接种疫苗的重要性，我们不会满足于父母们仅仅意识到这么做的重要性而已，你肯定还想要确保父母们会带着他们的孩子在适当的年龄去接种合适的疫苗。

再假设你想让人们意识到做好应对飓风准备的重要性。在仅仅意识到为飓风做好准备的重要性和储备好几桶水并制订全家人都理解的逃生计划这两者之间，可能存在着生死攸关的巨大差别。或许你的意识增强目标是抽象的或解决方案尚不明确，比如模糊的偏见对企业多元文化的影响，或全球变暖带来的日益增长的威胁。但在任何情况下，都可以找到具体办法来应对这两种威胁。

大量研究表明，人们不大可能仅仅因为接受了更多信息而改变自己相信的事情或行为。因此，对于活动家们和各种组织而言，现在到了为公共利益寻求改变的时候了。不要满足于仅仅增强公众意识，对那些既浪费不起时间又浪费不起金钱的重要事业来说，这会浪费掉大量时间和

金钱。社会活动家们需要运用行为科学来策划活动，这种活动应既能向人们传递信息，又可以发出具体的行动呼吁，进而改变人们的感受、思考和行为方式，并最终带来持久的变革。

意识倡导活动是如何失败的

增强公众对某个问题的意识当然是促使改变发生的重要步骤。如果2011年的“占领华尔街”运动没有引起全美关注，那么在2016年美国总统大选中还会有如此多围绕收入不平等进行的辩论吗？如果不是有人一直努力让涉嫌种族歧视的警察的暴力执法为公众所知，我们会了解“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）运动背后的意义吗？还有，如果没有像《女子监狱》和《透明家庭》这样曝光真相的电视节目，还会有人探讨变性人的权利吗？

作为推动社会变革整体方案的一部分，增强公众对之前不了解的问题的意识是一种有效的策略。但要真正推动变革，我们必须考虑使用专业知识，用一种更具战略意义的、有效的、聚焦的方式推动社会变革。事实上，研究表明，当意识倡导活动将其注意力放在增强意识上时，这些活动不仅浪费资源且达不到预期效果，有时候甚至弊大于利。

在探讨最有效的增强意识的方式之前，有必要先来了解一下几种收效甚微，甚至适得其反的情况。如果策划不当，一场意识倡导活动会有四种特定风险：没有引发任何行动，目标受众不当，产生危害，激起公众的强烈抵制。下面我们将对这些风险依次展开阐述。

意识倡导活动没有引发任何行动

人们很容易认为以一种吸引人的方式分享信息就足以激发人们改变行为。然而，研究表明情况并非如此。美国疾病控制中心（CDC）的“丧尸末日行动”就是一个发人深省的例子。

2011年5月，负责疾病控制中心防灾宣传工作的戴夫·戴格尔（Dave Daigle），发起了一场倡导活动，旨在让公众意识到需要对潜在的突发事件做好应对准备，如恐怖袭击、洪水或地震。令他沮丧的是，疾病控制中心每年都发布同样的信息以增强公众对防灾重要性的认识，却收效甚微。“我们有一条关于防灾的重要信息要发布，但我不说你也知道，预防灾害和公共卫生不是什么吸引人的话题。”他当时在接受《大西洋月刊》采访时这样说道。[注]于是他采取了一种大胆而极具创造性的方法——幽默——来吸引人们对一个很严肃的问题的关注。

疾病控制中心从一篇博客开始了这次倡导活动——《灾害准备101：丧尸末日》。文中说，如果你可以保护自己免受活死人的伤害，那么你同样也能从火灾或者地震中逃生。[注]这次策划具备了出色的倡导活动所希望达成的一切——聪明、诙谐、引发共鸣并能与听众建立连接。博客发布之后短短几分钟内，阅读量就超过了3万人，导致疾病控制中心的网站一度陷入瘫痪。这篇博客在推特上引发了全球热议，美国有线电视新闻网（CNN）和《华尔街日报》也对其进行了报道。此次病毒式宣传大获成功之后，疾病控制中心紧接着又发起了一次社交媒体倡导活动，告知人们如何通过制作应急工具箱来做好应对灾害的准备。此次倡导活动的口号是：做一个应急工具箱，制订一个计划，有备无患。在这个案例中，疾病控制中心没有停留在增强意识上，而是提出了一个明确的行动呼吁——制作一个应急工具箱。借助喜剧和流行文化，疾病控制中心得以将信息传递给千百万人，也确实增强了人们的意识——至少是对这次倡导活动。

但意识的增强和大量的宣传有没有让人们真的行动起来制作应急工具箱呢？西弗吉尼亚大学一名研究战略传播和公共关系的学者朱莉娅·佛罗斯蒂诺（Julia Fraustino）对此持否定意见。佛罗斯蒂诺想知道疾病控制中心的倡导活动究竟会不会改变行为，于是她设计了一个研究，想看看利用幽默来吸引人们的注意进而增强意识的那些倡导活动，是否真的能让人们行动起来。[注]佛罗斯蒂诺发现了被她称为“丧尸困境”的结

果。她在论文中写道："疾病控制中心的健康传播专员……和一些间接的倡导活动评估材料表明，倡导活动的目标更多在于引发关注并增强意识，而并非着眼于改变行为。与这一目标一致，倡导活动用一种高性价比的方式有效聚集了人气，也促进了（受众的）社区归属感和被支持感。"

但佛罗斯蒂诺在实验中发现，跟没有看到幽默信息的人相比，那些接触到幽默信息的人做好防灾准备的可能性更低。佛罗斯蒂诺认为是喜剧导致了这一结果，同时也是让这次倡导活动大受欢迎的原因。她认为与丧尸相关的信息传播实际上降低了人们对待灾害预备的认真程度，因而产生了"丧尸困境"——幽默让倡导活动广受欢迎的同时，也弱化了其有效性。

倡导活动的目标受众不当

策划不当的倡导活动存在的第二种风险是受众有可能并不是原本计划的受众。而这些受众有可能要么对倡导目标不以为然，要么对其早已认同。在《渔业濒临崩溃时代背景下可持续海产品消费倡导活动的兴起》一文中，纽约大学从事环境研究的詹妮弗·雅凯（Jennifer Jacquer）教授和不列颠哥伦比亚大学海洋渔业研究所的海洋生物学家丹尼尔·帕里（Danil Pauly），探讨了通过使用食品标签进行倡导，以减少消费者对某些过度捕捞的海产品消费的有效性。注

食品标签可以帮助消费者在购买商品时做出更具有环保意识的决定，这似乎是一种聪明的做法，可以让消费者在付账时做出更好的选择。但不幸的是，在这个例子中，为某些鱼类贴上环保标签的做法对大多数消费者几乎没什么效果。这些标签并没有减少人们对那些被过度捕捞的海产品的需求。事实上，只有那些已经加入环保组织的人才会受这些标签的影响。

更为令人困扰的是，环保标签导致了对海产品公司和渔民的经济刺

激，他们通过改变产品名称并贴上指定的环保标签来欺骗消费者。两位作者写道：“在厄瓜多尔的市场里，本来少有人问津的鲨鱼被切片并重新贴上标签，被当作石首鱼或者金枪鱼出售。”“借助脱氧核糖核酸（DNA）检测技术，（研究者）发现在美国出售的四分之三的红鲷鱼都并非真正的红鲷鱼，而是另外一种鱼。”研究者也发现超过50%的与海产品有关的环保广告都存在误导性。在这个例子中，倡导活动的受众是那些本来就很有可能不去购买被过度捕捞的海产品的人，同时，倡导活动反而助长了那些违背道德的渔业集团故意错贴标签的行为。

倡导活动反而产生危害

如果说倡导活动的目的是鼓励人们采取一种新的行为方式，那么我们就很有必要了解行为科学。行为科学可以让我们洞悉特定受众理解信息的方式，以免倡导活动最后导致弊大于利的结果。下面让我们来看看澳大利亚名为“蠢蠢的死法”的倡导活动。[注]

2012年11月，似乎每位青少年的iPad（苹果平板电脑）里都在播放着“蠢蠢的死法，好多蠢蠢的死法……”的歌声。为了减少因走入铁道而被墨尔本地铁撞死的人数，维多利亚省铁路部门为一次倡导活动创作了这首歌。在独立风格的耳朵虫音乐[注]和使可怕的死亡变得很萌的卡通角色的烘托下，倡导视频和同名游戏都非常吸引人。这首风格莫名欢快又很容易让人记住的歌曲曾一度高居28个国家iTunes下载量最高歌曲榜榜首。视频在YouTube的播放次数则超过1.44亿次。不管按照何种标准来衡量，这都是一个非常了不起的成绩。

这次倡导活动在2013年戛纳国际创意节上斩获了五项大奖，成为广告史上获奖最多的创意广告。它并没有像众多公益广告那样传递令人悲伤的信息，甚至招致反感，而是采取了一种喜闻乐见的倡导策略。就倡导效果而言，这个活动的表现可称得上精彩绝伦。据《广告时代》（*Advertising Age*）报道，这一倡导活动所带来的媒体关注价值超过6000万美元，同时还让数百万人签署了保证书，承诺在火车经过时会更

加注意安全。地铁公司表示这次倡导活动使得次年的死亡率降低了21%。[注]

但这一倡导活动却并未赢得一个人人梦寐以求的奖项——创意效果奖。戛纳的评委们并不确信这一倡导活动启动之后火车事故死亡率的下降应归功于这个活动本身。数百万次的关注可能并没有转化成具体行为上的改变。事实上，这一倡导活动声称要达到的四个目标中，只有一个和具体的行为转变有关，即“在12个月内将站内道口和站台的险情与意外减少10%”。

一位创意效果奖的评委告诉《亚洲媒罗万象》（*Mumbrella Asia*）：“这个案例提供的统计数据，包括‘在脸谱网上浏览量惊人’在内，和他们进行统计的那个时间段并无实际关联，对车站附近的人也并无显著意义。”[注]

很显然，这一倡导活动致力于减少铁路事故，其手段是加强公众安全意识，提醒人们在有火车经过时应多加小心。但这类事故只占到维多利亚省重轨死亡事件的25%。据墨尔本报纸《时代》（*The Age*）报道，2010年7月1日至2011年6月30日，维多利亚省共发生铁路死亡事故46起，其中以自杀居多。2010年发表于《伤害预防》（*Injury Prevention*）杂志上的一篇文章指出，维多利亚省的铁路自杀事故率远高于澳大利亚的平均水平。而据《时代》报道，2012—2014年，每周有不止一个人被火车撞致身亡。[注]轨道安全基金会（The Track Safe Foundation）是一家致力于减少澳大利亚全国范围内铁路死亡事故的倡导团体。据其通报，澳大利亚每年发生150起铁路自杀事故，自杀未遂事件则将近1000起。2014年6月，《时代》声称：“利用火车进行自杀是如此常见，以至地铁公司打算每次撞人事故发生之后，就专门安排一次外车体清洗。”

值得考虑的一点是，视频中那些可爱的卡通形象和朗朗上口的歌词，事实上可能会让那些已经萌生自杀想法的人觉得死亡更具诱惑性，

或者觉得死亡也不过尔尔。以卡通形式呈现出来的死亡当然只是暂时的，也不会有任何痛苦。从最低要求来看，这次倡导活动对自杀率已经居高不下的特定背景几乎只字未提，而这恰恰是澳大利亚负责公共卫生和精神健康的官员们极为关注的问题。

实际上，一位地铁公司官员对这次倡导活动的看法也表明，活动启动之前，对自杀的关注并未被列入她和她的团队考虑的范围之内。“在‘蠢蠢的死法’这一创意提出之前，我接到了一个电话，‘我们在创作一首歌曲’，我们的集团客户总监对我说。我的反应是我要挂掉电话，我害怕又是俗不可耐的顺口溜之类的。不过我很快就惊喜地发现这首‘歌曲’的创意正是我们需要的。当然，它有点不一样，并且歌名里还有‘愚蠢’和‘死亡’这样的字眼，但它确实有效果，创意带来的温暖抵消了不良后果的消极性。”地铁公司企业关系部总经理莉亚·韦马克（Leah Waymark）在这次倡导活动启动一年之后对《广告时代》杂志如是说道。

她的说法有点令人不安。媒体的这种说法倾向于把死亡、自杀或者暴力当作司空见惯的、酷的，甚至是有吸引力的事情，且不会产生永久性影响。然而研究传播学的学者们、公共卫生官员、社会学家和心理学家，早已就媒体的这一行为可能产生的负面影响发表过很多看法。戴维·菲利普斯（David Phillips）发表在《美国社会学评论》（*American Sociological Review*）上的一篇引用率极高的论文也证明了被学者称为“维特效应”（Werther Effect）的影响的存在——报纸上对自杀事件的报道和当地自杀率的上升两者之间存在关联。(注)后来的研究表明，当电视上播报了关于自杀事件的消息之后，随之就会出现一连串自杀事件。

遗憾的是，很少有实践者会在做任何事之前先回顾相关的学术文献。植根于前人研究而进行的倡导活动更有可能做出一项新的研究，测试信息传播效果，或者对目标受众的行动可能性进行问卷调查，以开展新的研究。理想情况下，学术研究成果可以帮助实践者规避危害、降低

风险或者强化效果，然而目前两者之间存在着巨大的鸿沟。

当倡导活动引发强烈抵制

当关注的问题有可能引发争议时，增强意识的做法就有了不确定性。例如，当一些问题因党派政治而变得复杂时，通过倡导活动传递的信息就很容易引发强烈抵制，减缓甚至阻碍问题的解决。接种人乳头瘤病毒（HPV）疫苗的公共政策倡议活动的情形便是如此。

2006年，疾病控制中心倡议在全国范围内对青春期少女进行人乳头瘤病毒疫苗的接种。人乳头瘤是一种可引发宫颈癌的性传播疾病。这一倡议以及紧随其后的全国游说活动的目标是将此疫苗的接种纳入国家制度的范畴，并在学生入学注册时进行接种。同年早些时候，一种名为“加卫苗”（Gardasil）的宫颈癌疫苗刚刚取得美国食品药品监督管理局（FDA）的许可。在公众的共同努力和推动之下，默克公司生产的加卫苗得以成为第一种正式上市的此类疫苗，由此奠定了默克公司的市场主导地位。

随后，围绕让即将进入青春期的女生接种人乳头瘤病毒疫苗的法令的讨论成了政治战场，因为有些社会保守人士认为这项立法为滥交敞开了方便之门。在争议出现之前，有90%的孩子都接种了疫苗，但在随后几年里，只有33%的女孩和7%的男孩接种了疫苗。

研究告诉我们，在接种疫苗的风险和好处问题上，人们更愿意相信那些与自己的文化和政治价值观相一致的部分。新闻媒体报道和支持者们的鼓吹宣传，很容易加剧针对这一话题的政治分化。当这种情形发生的时候，人们身处各种传达了问题“立场”的暗示当中，这些暗示要么和他们本身所信奉的价值观一致，要么对他们看待自我和世界的方式造成了威胁。所以，一个致力于推动政府批准疫苗接种以保护青春期少女免受性病困扰的公共倡导活动会引发文化争议也就不足为奇了。政府调控、生育权、儿童与性问题，各种争议，没完没了。

这个故事可以有一个不一样的结尾吗？耶鲁大学教授丹·卡汗（Dan Kahan）在研究了这个项目之后给出了肯定的答复。如果没有大张旗鼓的加快推广加卫苗的游说倡导活动，这种疫苗也会以一种比较传统的类似于乙肝疫苗的推广方式，慢慢通过医生和现有的儿童疫苗接种计划在男孩和女孩中普及。[注]不过可惜的是，此次人乳头瘤病毒疫苗接种倡导活动很可能弊大于利，因为从结果上看，它导致了接种疫苗儿童数量的减少。

培养能导致行动的意识

研究和经验都表明，要实际解决我们最关心的问题，我们必须明确通过倡导活动让某一特定人群去做他们从没做过的事情，这些事情既要可行又要可实现。这也正是斯皮特菲尔战略传播咨询公司在与客户合作时所采取的方法。

在所有斯皮特菲尔公司接手的咨询项目中，总裁克里斯汀·格瑞姆（Kristen Grimm）和她的团队都会尽量让非营利组织的领导者们明确具体的工作目标。格瑞姆认为，无论你是想要让青少年停止边发短信边开车的行为，还是想帮助人们做出更有益健康的选择，又或者尝试解决那些解决方案尚不明确的问题，比如隐性偏见问题或收入不平等问题，只要聚焦在你想改变的事情上，你就能提出明确的行动呼吁。

在佛罗里达大学新闻学院，我们正在建设一门名为“公共利益传播”的学科。针对公共利益传播，我们给出的定义是：通过制定和实施科学的、有计划的战略传播活动，在超越任何单一组织的特定利益的问题上，实现重大的、可持续的积极行为转变或行动。

成功的公共利益传播活动有四个要素：尽量缩小受众范围、选用能明确呼吁行动的有力信息、形成一套变革理论、选择合适的信息传播

者。下面，我们将分别对这四个要素进行探讨。

尽量缩小受众范围

对公共利益传播活动而言，最重要的任务之一就是识别目标受众——这些个体或团体的行动对目标的实现至关重要。运用这个方法最出色的例子之一，是一个起初与公共利益传播无关，后来却对言论自由产生了持久影响的案例。

1932年，兰登书屋联合创始人贝内特·瑟夫（Bennett Cerf）取得了詹姆斯·乔伊斯（James Joyce）的作品《尤利西斯》（*Ulysses*）在美国的版权。他认为这本书将会像在欧洲一样大获成功。但是瑟夫遇到了一个问题—这本书在美国突然被禁，一印出来就会被立即没收，这会让他损失数百万美元。并且由于遭禁，有好几个盗版版本已经开始广为流传，对正版造成了威胁。

瑟夫和他的法律顾问莫里斯·厄恩斯特（Morris Ernst）本来可以发起一场游说运动，让美国人意识到这本书的文学价值或者审查制度的危害。他们也可以不顾禁令将这本书印刷出来，这样做很有可能会成为新闻头条。但这两种做法都无助于禁令的取消，于是他们就另辟蹊径。

厄恩斯特先是找到了约翰·沃尔西（John Woolsey），他是纽约的一位美国联邦地方法院法官。这位法官以对第一修正案的支持而闻名，并曾将好几起涉嫌猥亵的案件判决认定为无效。瑟夫和厄恩斯特雇用了一个人，让他在包里放一本《尤利西斯》，在欧洲登上“阿基塔尼亚号”邮轮并在纽约下船。按照设想，这本书会被纽约海关没收，而这桩走私案会被移交给沃尔西法官所在的法庭。瑟夫和厄恩斯特知道，此案的审理过程不会涉及其他的文件，只有这本书封面和封底之间的内容会被视为证据。于是他们把能够找到的关于该书对文学的贡献的评论都塞进了这本《尤利西斯》里面，其中也包括美国作家埃兹拉·庞德（Ezra Pound）的一篇短文。

不出所料，这个人和他所携带的那本《尤利西斯》果然被海关扣押下来，此案于1933年秋开庭审理。在判决书《美利坚合众国起诉〈尤利西斯〉一书》中，沃尔西法官写道：“对于乔伊斯希望呈现给作者的画面，书中的每一个字都像镶嵌在一幅画作上的细节。”

瑟夫和厄恩斯特赢得了这场诉讼。判决结果公布10分钟后，这本书就开始印刷了。他们精心策划的解决方法不仅将世界上最重要的文学作品之一传到了美国，而且也导致了被厄恩斯特称为“审查者们受到的一次沉重打击”的结果。

自那以后，瑟夫继续与针对重要文学作品的审查做斗争，而厄恩斯特则成为美国公民自由联盟（ACLU）的创始人之一。他们的故事成为社会变革的重要一课：如果你清楚自己的目标，也制定了正确的策略，那么你的受众可能只需要一个人就够了。

选用能明确呼吁行动的有力信息

不仅要尽量多地去了解目标受众，弄清如何引发他们的认同感，同时也要对你试图解决的问题的复杂性及其背景有一个全面的了解。尤为重要的是，要对倡导活动所选用的信息、故事和行动呼吁进行反复斟酌，使它们不会威胁到受众看待其自身的方式以及其价值观。研究目标受众的观点如何形成，以及谁会影响到他们，也会有助于改进你的传播策略，指引你找到潜在的合作关系、信息和故事。

对于瑟夫和厄恩斯特而言，专注于目标受众意味着找到并影响一名法官即可。这一案例很容易被看作一个特例，所以，还是想一下那些受众人群要比这大得多的社会问题。我们以前第一夫人米歇尔·奥巴马（Michelle Obama）发起的“让我们行动吧”（Let’s Move）活动[注]为例，这是一个具有高度战略性的倡导活动，其基础是对儿童肥胖症发生的原因做过大量研究，同时是在社会科学研究的引领下确定如何就健康问题进行有效传播。这不仅是一个聚焦于让孩子们少吃一点的倡导活

动，实际上也意图从研究中找到肥胖的深层原因。

这位前第一夫人先是制定了确保孩子们可以在学校获得更健康饮食的一系列策略。她并没有大肆宣扬苏打水和含糖饮料对健康的危害，而是将注意力放在让孩子们多喝水上。她也并没有去诋毁食品行业，而是与其展开合作，以在诸如早餐麦片、奶酪通心粉之类的食品中减少脂肪、钠和糖的含量。她也正在改变着人们看待食物的方式，新的食品标签法将使得透明度大大增加，并于2018年生效。这个倡导活动似乎奏效了，儿童肥胖率没有继续增长，2~5岁的儿童肥胖率则下降了几乎一半。

我们可以把这种方法跟另一位前第一夫人南希·里根（Nancy Reagan）发起的“对毒品说不”（Just Say No）运动[注]所采用的方法比较一下。“对毒品说不”实质上是一个教育项目，同时也是一个中规中矩、基于信息缺失模型设计的倡导活动。“对毒品说不”支持类似抵制非法滥用药物教育（DARE）的项目，让警官到学校里为孩子们介绍毒品的危害。目前而言，这个项目是有效果的，因为它着重帮助孩子们模拟使用毒品时可能遇到的情景与对话。但在最初的版本中，更多的注意力放在制造对使用毒品可怕后果的恐惧上。后来，评估显示，参与过此项目的孩子随着年龄的增长，吸食毒品或者酗酒的可能性实际上不降反增。幸运的是，外部评估使项目重新走上了正轨。

“让我们行动吧”倡导活动之所以奏效，部分原因是它对每一类受众都提出了具体的行动呼吁，告诉人们你想让他们做什么至关重要，有效的行动呼吁绝不仅仅是重申一个包罗万象的目标而已。丹佛水利局发起的“仅用己需”（Use Only What You Need）倡导活动在这一方面就做得极为出色。这一活动的目的是让居民减少用水。许多团体试图劝说人们节约用水，但全都徒劳无功。但丹佛水利局的“仅用己需”活动让人们感觉自己并不需要做出牺牲。这是一种劝说人们避免浪费的积极方式。同时他们还利用明确的行动呼吁来为自己的活动提供进一步支持，如“减

少用水两分钟”。

除此以外，丹佛市还通过把公立学校的1万个抽水马桶更换为节水型马桶与实行阶梯式收费以奖励节水用户这两种举措，为活动的成功营造了一种良好的氛围。9年之后，丹佛市民用水量降到了40年来的最低水平，等同于1973年这座城市的用水量，而当时人口比现在少了35万人。[注]在无法获得任何对倡导活动的外部评价的情况下，我们也可以看到活动可能已经奏效——以一种吸引人的方式向经过反复斟酌之后锁定的目标受众发出了明确有力，且让他们难以抗拒的行动呼吁。

形成一套变革理论

锁定合适的目标受众并发出人们会做出回应的行动呼吁也并不是屡试不爽的黑魔法，成功的宣传还需要形成一套变革理论——一整套涵盖了目标、策略和评估的能够阐明如何实现改变的方法论或路线图，并且对问题有足够的了解，知道何处可以实现效果最大化。

将传播策略和变革理论联系到一起，可以帮助确保你为传播所做的一切努力都紧紧围绕着最重要的目标进行，而非仅将注意力放在倡导或者增强意识上。形成一套强有力的变革理论所需的要素跟以行动为导向、切实可靠的传播方案所需的要素是一样的：（1）明确的目标；（2）对可能发生的变化和何种举措会引发变化有准确的理解；（3）了解什么因素可以影响人们并使其行动起来。

蒙哥马利巴士抵制运动（The Montgomery Bus Boycott）正好提供了一个这样的范例。大部分人都知道罗莎·帕克斯（Rosa Parks）在这一事件中所起到的作用，但在这场抵制运动幕后还有另一位女性，她对策略、信息和信息传递者的理解对此次抵制运动的成功至关重要。乔·安·罗宾逊（Jo Ann Robinson）是蒙哥马利市亚拉巴马州立学院的一名教师，就在1945年圣诞节前不久，罗宾逊坐上一辆蒙哥马利市的城市巴士前往机场，准备去北方与家人共度假期。巴士上几乎没什么人，罗宾逊

选了一个靠近巴士中部的座位。这一区域的座位在巴士满员的情况下是白人乘客专座区，但黑人乘客也可以在巴士上人不多的情况下使用。在她坐下的时候，司机走过来并示意她站起来。罗宾逊屈辱万分地跑下了车。

罗宾逊永远也忘不了那一天带给自己的痛苦。多年以后，在她成为蒙哥马利市女性政治议事会（NWPC）主席之后，她给市长写了一封信，敦促他解决黑人乘客面临的三个具体问题。“盖尔市长，”她写道，“这些公共交通工具四分之三的乘客都是黑人乘客，如果黑人乘客都不乘坐的话，它们就无法运营下去。越来越多的黑人都准备和邻居或朋友一起拼车以免受到司机的羞辱。”

罗宾逊寄出的信如石沉大海，于是她开始等待合适的时机来组织示威抵制活动。1955年春，15岁的克劳蒂·科文（Claudette Colvin）因为拒绝让座而被捕。机会似乎来了，但克劳蒂在被捕的时候辱骂了警察，罗宾逊担心公众不会支持她。同年晚些时候，又有一名青年女子因同样罪名被捕，罗宾逊同样没有轻举妄动。但在1955年12月1日星期四这一天，当罗莎·帕克斯拒绝让出自己的座位却又一言不发的时候，罗宾逊知道机会来了。帕克斯在蒙哥马利市颇受人敬重，她长期投身于民权运动的经历使得她同时赢得了人们的信任和喜爱。

罗宾逊一听到帕克斯被捕的消息，立刻去办公室打印了一份呼吁黑人联合起来抵制城市巴士的传单。罗宾逊和她的学生们一共做了5万份传单，用了几乎整晚时间裁剪、打包这些传单。次日上午，她和学生们将打包好的传单交到了蒙哥马利市所有有社会关系和影响力的黑人手中。周六，马丁·路德·金（Martin Luther King Jr.）也散发了自己的传单。在随后的那个周一，抵制活动大获全胜。民权运动领导人投票表决后决定继续进行抵制活动，直到联邦最高法院就相关案件做出最终判决。这场抵制运动一共历时381天，始于帕克斯出席法庭听证会的那一天，而在联邦最高法院裁定公交种族隔离法违宪的那一天结束。

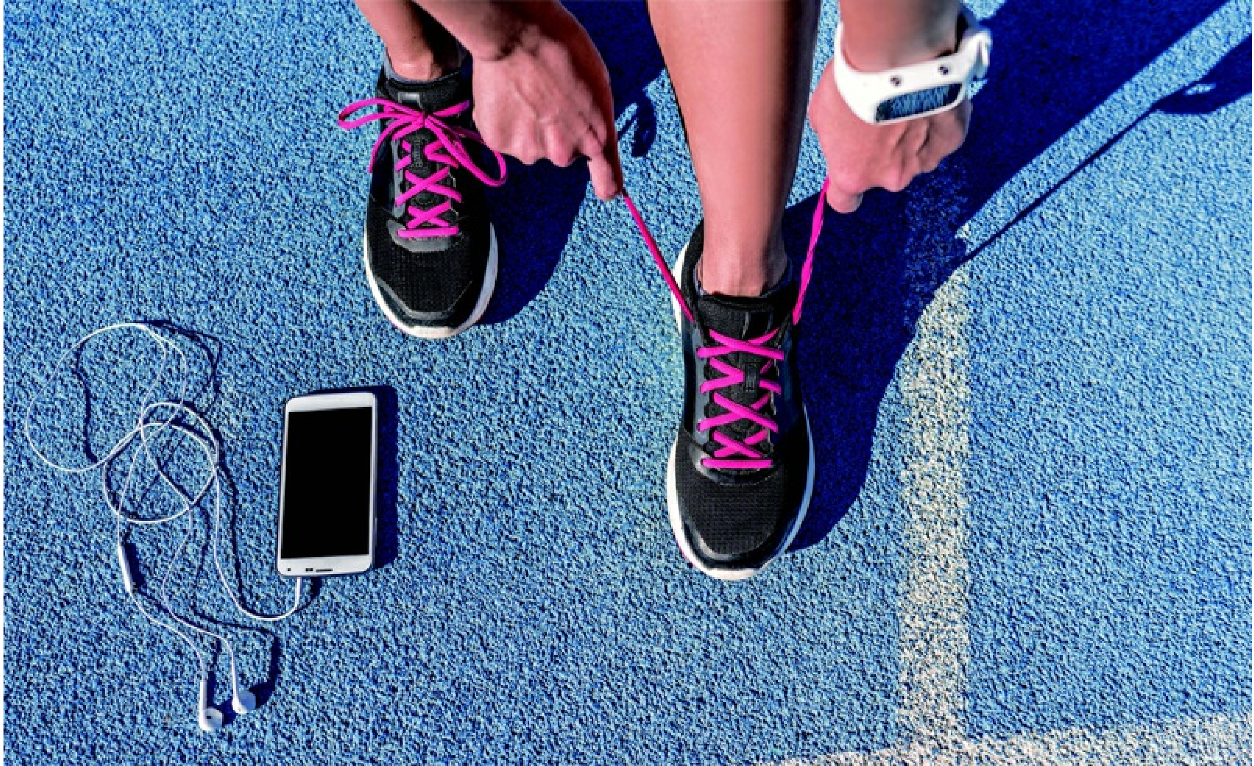
罗宾逊有自己的一套变革理论：她知道联合抵制行动会造成巨大压力，因为黑人乘客占到乘客总数的75%，如果她可以让所有黑人都参与其中的话，巴士公司就不得不对他们的诉求做出让步，否则就会蒙受巨大的经济损失。她同时也明白，抵制活动必须要有适当的情感动力，以有力支撑抗议活动持续数月之久。因为帕克斯既为人所熟知且受人爱戴，罗宾逊知道一旦她因为不让座而被捕，其他黑人就会以一种科文被捕时不可能发生的方式进行抵制。这是一套行之有效的变革理论。

选择合适的信息传播者

罗宾逊凭借敏锐的直觉感受到了另外的东西，而这种东西数十年之后才被研究证实。成功的公共利益传播活动需要确定范围尽可能小的受众、明确的行动呼吁和一套变革理论，但同时也需要另一种东西——合适的信息传播者。罗宾逊知道，与支持科文相比，公众会以一种非常不同的方式支持帕克斯。为了激励和说服人们采用新的行为或者思维方式，让在目标受众中拥有权威和公信力的人来扩散信息很重要。

社区中有影响力的人通常是那些人们信赖其提供的信息的人。而人们信任谁又和人们如何看待自我、自身的价值观和自己的身份有着莫大的关系。社会心理学告诉我们，如果某个行动呼吁让某人去做，或者去相信某种与他/她看待自身的方式相悖的事情，或者某种对他/她维持这种看待自身的方式造成威胁的事情，那么他/她就会连想都懒得去想。

美国加州洪堡州立大学社会心理学家戴维·史利斯-开普勒（David Sleeth-Keppler）和他就职的生态美国组织（ecoAmerica）的同行做了一个研究，试图弄清楚人们究竟从谁那里获取与气候变化相关的信息。[注]他们发现参与者中那些对气候变化持怀疑态度的人，或者那些对像科学家和政客这样的官方信息传播者不怎么信任的人，会转而从非正式的传播者那里获取有关气候变化的信息。怀疑论者们信任宗教领袖、同事、家人、朋友和邻居，并从他们那里获取与气候变化相关的信息和解决方案。



奥斯卡获奖影片《逐冰之旅》（*Chasing Ice*）是一部关于气候变化的纪录片，却把自己装扮成一部动作冒险片，影片制作团队深谙如何利用在社区内有影响力的人将信息传递给持怀疑态度的受众。影片公映之后，导演兼制片人杰夫·奥洛夫斯基（Jeff Orlowski）就偕同影片制作团队曝光工作室与一个策划团队展开合作，并于2014年春启动了一次倡导活动——《逐冰之旅》俄亥俄州巡回放映。

这次活动从两个方面寻求政治对话的转变：第一，它鼓励观众通过社交媒体发声，从而对朋友、家人和其所在社区产生影响。第二，此次活动尝试以此为契机，针对俄亥俄州选区共和党议员帕特·提伯利（Pat Tiberi）开展了一场全国性社交媒体运动，因为他曾公开否认气候变化的存在，这次社交媒体运动的目标是改变他在这一问题上的立场（并最终获得成功）。

从最初开始，整个团队就将俄亥俄州某些特定居民锁定为目标受众：提伯利议员所在选区的选民、信仰领袖、农业社区、文体活动爱好

者和政客。他们很清楚自己应该跟社区有影响力的人合作，这样才能将信息传递给那些原本不会去观看影片或者参与此次活动的受众。他们在俄亥俄州一共放映90场，每场放映活动中都加入了跟导演奥洛夫斯基和《逐冰之旅》团队进行现场互动问答的环节。这些问答环节是为了让观众清楚全球气候变化和这些变化对俄亥俄州当地可能会产生的影响。

有一篇报道这样评论影片所带来的影响力："像福音环境网络（Evangelical Environmental network）、天主教气候同盟（Catholic Climate Covenant）、跨信仰动能与光源（Interfaith Power and Light）这些基于信仰的团体，因其保守成员为数众多，所以与这些团体形成战略合作伙伴关系是极为重要的。"[注]发展与这些团体的伙伴关系意味着，原本没有机会接触气候变化主题电影的那些地区成员们也可以看到这部影片。通过与这些基于信仰的团体共事，影片制作团队成员可以跟已经熟知当地语言体系的宗教领袖合作，将信息传递给会众，分享影片并扩散行动呼吁。有一次放映时，一位牧师竟然动情地带头祈祷，希望提伯利议员承认气候变化的客观存在。通过与这些平时持怀疑态度的团体中有影响力的人合作共事，这次活动得以获得新的目标受众，并且在转变人们对待气候变化的态度上也取得了成功。

为变革之火添柴

任何倡导活动想要产生实质效果，有效、有策略的传播是必不可少的。这有点像向火焰中浇入汽油。火焰熊熊燃烧，你再也无法将火焰与燃料分开，但火势却变得更猛并蔓延开来。如果把你的想法、目标或者计划比作火焰，那么有效、有策略的传播就是让火焰蔓延扩散的燃料。

马丁·路德·金、"圣雄"甘地（Mahatma Gandhi）和女性参政论拥护者们都意识到了战略传播在推动社会变革中所起到的作用，这是整个世界的幸运。同时我们也有幸生活在这样一个时代：我们可以将已知的学

术研究和行为科学整合到一起，同时结合多年的实践经验，策划出超越增强意识层面的倡导活动，让民众和各种组织成为推动持久社会变革的力量，共同构建一个美好的世界。

安·克里斯蒂亚诺

佛罗里达大学新闻与传播学院弗兰克·卡雷尔公共利益传播学讲席教授。

安妮·尼曼德

佛罗里达大学社会学系犯罪学与法律在读博士，佛罗里达大学新闻与传播学院传播经理及弗兰克项目研究与数字战略总监。

---

1. Chris Good,“Why Did the CDC Develop a Plan for a Zombie Apocalypse?”The Atlantic,May 20,2011.
2. “Zombie Preparedness,”Centers for Disease Control and Prevention,April 20,2015.
3. Julia Fraustino and Liang Ma, “CDC’s Use of Social Media and Humor in a Risk Campaign—‘Preparedness 101: Zombie Apocalypse,’”Journal of Applied Communication Research,43,no. 2,2015,pp.222-41.
4. Jennifer Jacquet and Daniel Pauly,“The rise of seafood awareness campaigns in an era of collapsingfisheries,”Marine Policy,31,no. 3,2007,pp. 308-13.
5. “Dumb Ways to Die,”YouTube,November 14,2012.
6. 脑子里满是一首歌的旋律，嘴里不由自主地哼出来，走到哪儿都挥之不去，这种现象叫作“耳朵虫”，指歌曲或音乐作品的某个片段不由自主反复在某人的脑海里出现。——译者注
7. Ann-Christine Diaz,“How‘Dumb Ways to Die’Won the Internet,Became the No. 1 Campaign of the Year,”Advertising Age,November 22,2013.
8. Miranda Ward,“Has Dumb Ways to Die been effective?”Mumbrella Asia,January 29,2015.
9. Adam Carey,“Metro puts millions into fencing off Melbourne’s rail suicide‘hot spots,’”The Age,June 5,2014.
10. “ Violence in the Media,”Psychology: Science in Action,American Psychological Association,November,2013.

11. Dan Kahan,“A Risky Science Communication Environment for Vaccines,”Science,342,no. 6154,2014,pp. 53-54.

12. Julia Belluz,“How Michelle Obama quietly changed what Americans eat,”Vox,October 3,2016.

13. Scott O. Lilienfeld and Hal Arkowitz,“Why‘Just Say No’Doesn’t Work,”Scientific America,December 6,2013.

14. Bruce Finley,“Denver water use dips to 40-year low in 2014,”Denver Post,February 9,2015.

15. David Sleeth-Keppler,Robert Perkowitz,and Meighen Speiser,“It’s a Matter of Trust: American Judgments of the Credibility of Informal Communicators on Solutions to Climate Change,”Environmental Communication,11,no. 1,2015,pp. 17-40.

16. Doc Impact Award 2016,http://www.docimpactaward.org/files/chasingice.pdf

将教育嵌入日常生活

作者：盖伊·斯图尔特（Guy Stuart）

乔里特·德·容（Jorrit De Jong）

琳达·卡布连（Linda Kaboolian）

越来越多的组织正在尝试用各种各样的方式把教育嵌入日常工作和生活中。例如，美国的理发师教顾客如何预防高血压，中国道路建设工地的负责人向工人们传授关于艾滋病感染风险的知识。这种新的学习方式有望惠及全球数以百万计无法通过其他渠道获得教育的青少年和成年人。

40多岁的美国黑人男子杰里走进达拉斯的一家理发店。他每个月都要来这里理一次发。杰里在等候的时候注意到墙上有一张大海报，海报上面的男子他曾经在店里见到过。海报上说，这名男子因为参与了这家理发店的血压监测计划，进而克服了抵触心理去看了医生，最后使他的高血压得到了有效控制。

轮到杰里理发了。他坐到椅子上，理发师一面熟练地剪发，一面和杰里聊了起来。不过聊天的话题不是体育或是家长里短之类。理发师问杰里对高血压有什么了解。剪完头发，理发师拿出一个血压计，要为杰里测血压，他还送给杰里一张钱包大小的血压报告卡。理发师告诉杰里，如果他下一次拿着有医生签名的报告卡回来光顾，就可以免费理发一次。

类似的情景今天在美国各地的理发店都能看到——尽管其中的细节可能会有所不同。这代表了一种我们称为“嵌入式教育”的教育方法，即

通过非教育类的组织或其他社会关系中的日常互动来开展教育活动。

在理发店里传授关于高血压的知识只是一个例子。在中国广西，道路施工现场的负责人让工人们参与关于预防艾滋病的游戏和对话。在加纳，农村银行的员工邀请客户参加关于预防疟疾的培训课程。在赞比亚，小额信贷机构（MFI）在提供标准银行服务的同时还提供理财教育。类似的例子不胜枚举。

嵌入式教育是一项重大但依然默默无闻的教育创新，有望惠及全球数以百万计无法通过其他渠道获得终身学习机会的青少年和成年人。它利用了已知的关于终身学习和行为变化的理论，并被运用在公共服务创新的前沿。嵌入式教育涉及多个行业的协调与合作，所以这种致力于改善人们生活质量的复杂的教育模式，其本身也是一种治理创新。

在本文中，我们将探讨嵌入式教育所要解决的问题是什么，它的操作内容和操作方式是什么。我们将举例说明教育者如何设计和运作这类项目以及他们所面临的挑战，包括三个主要研究案例，以及来自全球各地的其他案例。我们所展示的案例证明了嵌入式教育是行之有效的，然而，由于它在管理上所面临的挑战，到现在它仍然只是一项具有发展潜力的创新，尚未得到大规模的应用。

为何选择嵌入式教育？

教育为每个人提供知识和工具，让我们可以过上更健康、更快乐和更有意义的生活，并充分发挥自身的潜力。教育也是社会和经济发展的引擎，通过学习文学、算术、健康、育儿、农业技术、环境管理、资金管理、防灾等不同领域的知识，不仅使学习者个人受益，他们的家庭和社区也能因而受益。在这个日益复杂、飞速变化的世界里，校园外的青少年和成年人必须不断学习才能与时俱进，才能了解他们生活和努力谋

生的世界。

社会、经济和公共政策领域的各类组织已经认识到这种终身学习的需求。1997年举行的联合国教科文组织（UNESCO）第五次成人教育大会通过了《汉堡成人学习宣言》（Hamburg Declaration on Adult Learning）。这一宣言将终身教育称为“开启21世纪的钥匙”，并认为这“既是积极公民身份的体现，也是充分参与社会生活的必要条件”。[注]

在全球范围内，各国的中央银行和财政部都认识到成人理财教育的必要性。这不仅是为了改善国民的经济状况，同时也是为了加强金融体系的稳定性。根据经济合作与发展组织（OECD）发布的资料，截至2014年8月，有55个国家已经或正在制定国家理财教育战略，其中包括针对成人的教育。[注]此外，在卫生政策领域，有许多行动计划致力于教导人们如何降低艾滋病、糖尿病、高血压等疾病的发病率和死亡率。

然而，有许多成年人和失学青少年无法通过正规教育获得学习新的知识和技能的机会。他们可能缺乏时间或相关资源；他们所在的地区教育基础设施可能很差甚至根本不存在；正规教育体制可能没有教授人们所需要或希望学习的东西；边缘人群可能认为正规教育根本不适合自己。因此，我们非常需要创新性的方法，为没有接受或无法接受正规教育的人们提供教育机会。

为了使人们能够获得足够的信息来做出改善生活和福利的选择，找到高效的新教育模式至关重要。嵌入式教育就是这样一种教育方法。它利用个人与组织机构（企业、服务供应商、公共机构、非营利组织）之间或社交网络中的现有关系，向学习者传授可以马上或者很快付诸实施的实用性知识。这是一种具有很大发展潜力的教育模式。限制嵌入式教育的主要因素是其运作所依赖的组织机构、网络或分发渠道的规模大小。

何为嵌入式教育？

在全球范围内，有许多嵌入式教育计划正在如火如荼地进行。在此我们重点讲述三个嵌入式教育的典型案例。这三个案例都是经过研究人员的充分考量，被证实是确有成效的。

第一个案例是由一组来自几所美国大学的公共卫生研究人员所开发的一个健康教育项目。这个研究小组联合国际非政府组织“免于饥饿”（Freedom from Hunger），与加纳提供银行和小额信贷服务的多家农村银行合作。当客户每周来银行偿还贷款或存款时，这些银行就会为客户提供关于疟疾的知识讲座。

第二个案例是总部位于华盛顿特区的非营利组织“小额信贷机会”（Microfinance Opportunities）所开发的一个理财教育项目。这一项目的创建源于赞比亚愿景基金（VisionFund Zambia，一个非营利小额信贷机构）与一个叫“Zoona”的移动支付平台之间的合作关系。两家机构合作的目的是利用Zoona的平台和代理向愿景基金的客户发放贷款。在“小额信贷机会”的支持下，这两家合作伙伴在教授客户如何使用其移动支付平台的同时，也向客户提供基本的理财教育。

第三个案例是一个健康教育计划，该团队由几家美国医疗机构的医生组成。他们通过与达拉斯的理发店合作，向理发店的黑人顾客提供血压测量服务和相关教育来测试这是否有助于减少这些顾客高血压发作的比例。根据这个计划，理发师们要在10周的时间内为他们的顾客提供血压检查服务和相关教育。[注]

当人们去理发店理发或者去银行偿还贷款时，他们可能没有预料到会在这次会面中成为受教育的对象。然而，正是这些日常接触的常规性使嵌入式教育成为教育创新的光明之路。无论一个人是作为客户、委托人、成员还是员工与一家组织机构打交道，必然要通过实实在在的人与

人之间的互动来实现，在这个过程中就可以传递有价值的信息。如果人们从中学到一些有趣的、与他们的生活直接相关的东西，他们不仅有可能将这些新知识付诸实践，而且可能会与家人、朋友和邻居分享他们所学到的新知识。

在线韦氏大词典将动词“嵌入”（embed）定义为“附入”或“使某物成为其他物体不可或缺的一部分”。[注]嵌入式教育的“嵌入”概念有多重内涵。首先，教育实施者与教育内容所要嵌入的对象之间必须具有一定的基础关系，而不是教师和学生之间的关系。当一家银行的代表每周去访问加纳的一个村庄时，她此行最明显的目的是为了收储蓄存款和贷款还款。当她邀请村子里的客户参加关于预防疟疾的知识讲座时，教育内容就嵌入了原先以金钱交易为基础的关系中。

“嵌入”概念的第二层含义来自斯坦福大学社会学家马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）的著名论断：经济行为是嵌在社会关系中的。人们身处的社会关系形成了他们与其他人之间的经济行为。换言之，人们更愿意与他们认识和信任的人打交道。这些社会关系中固有的信任使经济行为进行得更加顺畅。[注]

以此类推，将教育嵌入现有的组织或网络意味着可以利用这一社会环境中已经存在的实体间的社会关系和相互信任。这种关系在达拉斯理发店的案例中尤为重要。这个案例充分利用了理发店里那种大家彼此熟悉友好的环境氛围。正如该项目的设计者所言：“突发高血压（Uncontrolled hypertension，HTN）是黑人男性过早残疾和死亡的最重要起因之一……（高血压）是一种慢性医学疾病，需要病人经常性地就医，开高血压处方药以及调整处方。与黑人女性相比，黑人男性较少与医生接触并进行疾病预防，因此大大降低了他们发现、治疗和控制高血压的比率。”[注]

换言之，美国黑人男性并不是缺乏到诊所和医院就诊的机会，他们

只是不愿意去看医生而已。在一场关于这一主题的TED演讲中，达拉斯研究项目领头医生之一约瑟夫·瑞文内尔（Joseph Ravenell）解释说："对于很多人而言，医生办公室是与恐惧、不信任、不尊重和不愉快的印象联系在一起的......你可能需要等上几个小时才能轮到自己，检查你的医生是一个穿着白大褂、面无表情的人，而他/她只有10分钟时间给你，并且对你们之间的谈话毫不重视。"瑞文内尔进一步指出："理发店是一个大家彼此有联系，有忠诚和信任感的地方，在这里你更愿意谈论健康话题，尤其是高血压方面的话题。"[注]

"嵌入"的最后一层含义与受教育者在其社区中的身份相关。我们都身处家庭、社区和社交网络当中。当我们与熟人分享自己学到的知识时，学习就会产生连锁效应，最终嵌入一个更大范围的社区，每个人从各自的嵌入式教育中所获得的知识和收获感能给所在社区带来积极的影响。

我们将承载相关关系的现有组织机构（比如理发店、银行或小额信贷机构）称为"主办方"。主办方在一次日常例行会面中与某个特定社区的个人接触。在嵌入式教育的场景中，教学内容借助会面过程传递给了个人，于是学习就发生了，这为个人和社区的改变创造了机会。

哈佛大学教授理查德·埃尔莫（Richard Elmore）认为，教育的核心在于教育者与学习者针对教学内容进行有意义的互动交流。[注]嵌入式教育方法在利用原本就存在的社会关系和日常接触时，能够实现一种诸如大众在线教育和广播等教育方式产生不了的互动交流，从而满足获得终身学习机会的诉求。当人们身处教育基础设施薄弱的地区，或者对可以提供教育的组织机构、网络极为不信任的时候，那些希望通过传授知识改善社区和生活品质的有志者，必须充分利用其目标人群现有的所有互动交流关系。这些互动性日常接触在世界上许多地方以各种不同的形式发生着。挑战就在于如何利用这些接触进行嵌入式教育。

嵌入式教育的实施

要了解嵌入式教育如何运作，我们必须弄清楚两件重要的事情：教育所嵌入的场合，以及所提供的教育的性质。一个嵌入式教育项目可以处理的课题非常广泛，各种各样的机构、网络和人际关系都可作为提供教育内容的潜在渠道。某些场合可能适合某些类型的教育内容，而其他场合则可能不适合。同样，某种教学法在某种场合里可能适用于传授某种类型的知识，但并不适用于另一种知识。实施嵌入式教育项目意味着要在目标社区、组织、教育内容和教学方法之间找到一种合适的搭配。

嵌入何处？

设计开发出加纳、赞比亚和达拉斯项目，并支持项目实施的组织机构（项目设计者）关注的是嵌入式教育项目的特定目标：疟疾预防、理财和控制高血压病的发生。项目设计者选择合作的主办方代表了不同的组织类型，而其提供的服务和所服务的人群也各有不同。在加纳，主办方是农村银行；在赞比亚，主办方是一家非营利性小额信贷机构和一家公益企业（Zoona）；而在达拉斯，主办方是营利性小企业（理发店）。

加纳的农村银行和赞比亚的小额信贷机构提供的服务很相似，尽管加纳的银行提供存款和贷款服务，而赞比亚的愿景基金只提供贷款服务。这些农村银行和小额信贷机构所服务的是有类似特征的人群——低收入、教育程度有限的农村妇女——尽管加纳和赞比亚的文化和地理上的差异很大。达拉斯的理发店提供的则是一项完全不同的服务——理发，服务对象是城市里的美国黑人男性，他们中大多数人至少有高中学历。这些差异对于理解这些项目的设计和实施细节至关重要。

从简单的层面来说，如何选择主办组织取决于项目设计者的目标人群，因为主办组织能够接触到特定类型的人群。项目设计者还必须考虑是否需要通过提供与教育内容相关服务的机构，来接触特定的学习者群

体。小额信贷机构是提供理财教育的最佳渠道吗？对主办方的选择对于教育项目在实践中的顺利运作以及项目设计者与主办方之间的利益整合都有一定的影响。

从教育实践层面来说，与主办组织提供的服务直接相关的教育内容可以让学习者立即将他们所学到的东西付诸实践。在赞比亚，借款人可以运用他们在追踪收入和支出方面的新技能来确保每月有足够的资金偿还贷款。在利益协调方面，这种情况似乎是一个“三赢”的局面——教育者能够提供让学习者立刻学以致用的知识，学习者的财务状况得到改善，主办组织也受益于其客户行为的改变。但是这也有缺点：如果主办方的工作人员只强调自己机构的产品或服务优点该怎么办？当教育课程包含的讨论内容中包含有竞争对手的产品或服务时，工作人员是否会一视同仁呢？

通过农村银行提供疟疾预防教育也可以产生“三赢”的效果——项目设计者通过值得信赖的合作伙伴提供教育内容，客户可以学会预防疾病，远离无法工作和照顾家庭孩子的困扰，而银行拥有了更健康、更有偿还和储蓄能力的客户。在这种情况下，主办组织的工作人员就没有动机在教育内容上“作弊”，因为这些内容完全符合他们的利益。此类问题是嵌入式教育项目所面临的管理挑战，只有克服了这些挑战，项目才能长久地持续下去。

除了组织机构类型、服务和客户方面的重要差异之外，还需要考虑更具体的操作细节，比如教育者和潜在学习者的互动地点以及在互动期间的具体细节。在加纳，客户每周去一次银行还贷取贷、存款或提款，银行的工作人员会在这每周的例行会面中接触到学员。在赞比亚，愿景基金与学员的会面发生在信贷员与集体贷款人的会议上，以及客户到小额信贷机构还款的时候。当客户去领取贷款时，他们还会与Zoona的移动资金代理直接接触，这些代理会根据借款人手机收到的贷款批准通知发放款项。在达拉斯，互动发生在理发店，互动时间包括等待理发的时

间和接受理发的时间。

对于加纳和赞比亚的工作人员和潜在学习者而言，教育项目是一项额外的活动，并不能与金融交易的常规工作同时进行。这意味着这项教育活动增加了工作人员与客户彼此会面所花费的时间。而达拉斯理发店的高血压教育对于理发师和顾客而言都不太费时，因为大部分的教育性会面作为并行活动与理发同时发生。理发师可以边理发边给顾客传递信息，而顾客可以边等候或边理发边看海报。然而，与赞比亚和加纳的情况不同的是，这一项目为参与的理发师提供了一定报酬：记录一位顾客的血压可得3美元，让一位患有高血压的顾客跟护士预约看病可得10美元，顾客返回一张医生签名的血压报告卡可得50美元。

在所有的理发店健康教育项目中，为理发师提供报酬的做法各不相同，理发师参与教育活动的程度也各有差异。在案例以外的理发店计划中，项目设计者通过唤起理发师服务社区的意识来招募对象，有些计划会在理发店里安排健康志愿工作者来提供教育。[注]

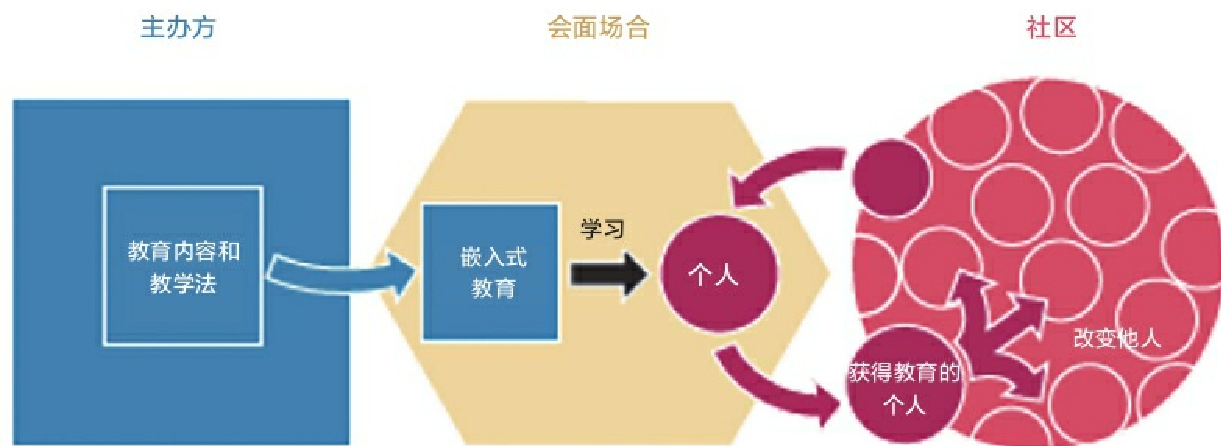
在更为日常琐碎的层面上，教育活动发生地点的物理特征对一线教育者使用的教育材料类型也会有一定影响。在加纳和赞比亚，教育活动在各种室内和室外环境中进行，这需要便携耐用、不怕日晒雨淋的培训工具（手册、海报、说明书）。相比之下，在达拉斯，教育活动是在理发店内进行的，这是一个可控的环境，不需要任何特殊材料来制作海报、宣传册和其他教育材料。

教育实践

项目设计者不仅需要特别注意他们嵌入项目的现有关系和环境，还需要考虑课程的结构和内容，以及用于传授课程知识的教学法。在这三个案例中，项目设计者脑海中都有一个特定的学习指标，分别是：改变赞比亚农村妇女的理财行为，在加纳预防疟疾，对达拉斯的美国黑人男性加强高血压控制。然而，要传授什么教育内容以及如何传授则取决于

学习者的具体需求和互动场合的性质。例如，相比白人男性，由于美国黑人男性较少与医生接触，因此教育内容包括了敦促他们与医生接触的具体行动步骤。教学手法运用榜样（光顾同一个理发店的同类人）的力量把高血压描绘成一件正常的事情，从而让其他顾客能够接受建议并采取行动。(注)

赞比亚的资金管理课程也包括了让妇女遵照实施的具体步骤，并提供了简单的工具，让她们能够跟踪自己的收入和支出，制订预算和储蓄计划，在何时、向何人贷款的问题上做出更明智的决定。该课程的部分内容是根据最有可能成为愿景基金客户的女性创业者的具体利益为她们量身定制的。例如，在涉及追踪收入和支出的部分课程中，妇女们认识到将她们的业务经营所需的现金与自用和养家所需的现金区分开来的重要性。



针对主办组织的内部人员（教育提供者）的培训也是所有嵌入式教育项目中的一个关键环节。这项培训本身需要开发一个能吸引潜在教育者的课程。这一课程必须既教授相关课题的专业知识，还能训练他们掌握一种可促使学习者参与学习的教学法。譬如，开展另一个理发店教育项目的科罗拉多黑人健康协作组织为教育志愿工作者提供了一套课程，课程的内容包括理发店空间的文化意义、美国黑人社区的健康特性以及影响目标人群的饮食和遗传因素。

任何嵌入式教育项目都基于两个基本的设计元素：主办组织与目标人群之间的现有关系以及一整套教育实践。了解这两项元素的组合成分以及它们之间如何相互作用是非常重要的。

嵌入式教育的设计元素

	加纳的农村银行	赞比亚的愿景基金	达拉斯的理发店
现有关系			
主办组织机构	提供贷款、储蓄和小额信贷服务的农村银行	非营利小额信贷机构和移动在线资金代理	营利性理发店
会面场合	各种环境下的贷款和储蓄会面；在提供服务的基础上额外提供教育	各种环境下的贷款会议和贷款发放；在提供服务的基础上额外提供教育	在既定环境下的理发和等候理发的过程；同时提供服务和教育
目标人群	加纳的低收入妇女（为农村银行的客户）及其子女	赞比亚农村地区的低收入、低文化水平的妇女（为小额信贷机构的客户）	光顾理发店的非裔美国男性
社区	加纳的低收入妇女和她们低文化水平的孩子	赞比亚农村地区的低收入、低文化水平的妇女	在达拉斯具有较高文化水平的非裔美国男性
嵌入式教育实践			
教育内容	健康	资金管理	健康
学习目标	掌握疟疾预防知识	改善资金管理技巧	掌握治疗高血压的知识
预期成效	健康得到改善	资金管理得到改善	降低高血压发作率
教学法	基于成人学习原则的小组培训和工具	基于成人学习原则的小组培训和工具	个性化、符合目标人群文化的一对一辅导和榜样示范海报
工具	纸质资料	纸质资料	海报
活动	面对面指导	面对面指导	面对面指导
教育者	银行工作人员	愿景基金的信贷人员和 Zoona 的代理	理发师

跨组织合作的挑战

如果没有项目设计者与主办组织之间的和谐互动和诚意协作，嵌入式教育项目就无法正常运作。项目设计者的关注点是教育，但设计者必须理解主办方的利益和顾虑，并找到彼此间的共同利益。这对项目的长期可持续运作尤为重要。

在这三个案例中，项目设计者都事先对项目的有效性进行了研究。[注]他们在规定的研究期内利用第三方资金来开发项目，并寻找主办组织与之共同合作来实施项目。主办组织无须支付任何项目开发费用。[注]在赞比亚和达拉斯，参与项目的主办组织机构还获得了一定酬劳。主办组织只需要最低限度的筹备工作和付出即可，这就大大减少了合作的烦琐性。当研究期结束后，主办组织可以自行决定是否继续参与项目。

由于项目设计者为其帮助实施的项目引入了资金，这就引发了项目是否可持续的问题。在赞比亚，当研究人员完成研究后，理财教育还在继续，但这种教育并不是系统性地展开。在达拉斯，研究人员所研究的干预措施结束了，但理发店健康教育项目却在美国各城市变得越来越普遍。

我们从研究的一些其他案例中发现了几个维系项目设计者与主办组织之间协作的有效途径。我们研究过一个预防艾滋病项目，这个项目是由亚洲开发银行（ADB）于2008—2015年在中国南方的高速公路施工现场实施的。我们发现，高速公路承包商之所以参与这个教育项目，是因为亚开行与中国政府的贷款协议要求他们这么做。[注]亚开行的“2020战略”要求亚开行持续支持其资助的基础设施项目中的艾滋病预防工作。[注]中国政府现在要求将艾滋病预防教育纳入所有的道路建设合同中，但尚不清楚这一措施如何执行以及是否执行。

在中国，国际非营利组织“商务社会责任国际协会”（Business for

Social Responsibility，BSR）的成员包括许多大型跨国公司，自2007年以来，BSR一直为会员单位的女职员提供嵌入式健康教育。这一项目已惠及逾10万名女性。商务社会责任国际协会收集的数据表明这一项目产生了积极效果，例如减少了工人们因健康问题造成的缺勤次数，从而对这些工厂的业绩表现产生了积极影响。[注]

为了确保项目的长期可持续性，那些有意推动嵌入式教育项目的机构必须认真考虑主办组织和其他组织机构（例如第三方出资者或政府监管机构）的利益。如果项目存在一个潜在的商业利益，譬如小额信贷机构或银行提供理财教育、中国工厂提供健康教育等等，项目设计者必须说明项目可为主办组织创造的价值。如果主办组织不太可能从实施项目中获得经济利益（如理发店），则项目设计者必须找到一名愿意长期资助项目的第三方出资人，或者找到另一种方法让主办组织的利益与项目的目标结合起来。

组织内部的挑战

嵌入式教育项目必须尽可能考虑到主办组织内部的中层管理人员以及直接与学习者互动的工作人员的各种顾虑，毕竟这些工作人员首要考虑的并非提供教育，而是诸如修路或理发的工作。加纳的疟疾教育要求银行工作人员用10周的时间提供互动式讲座，每场讲座持续40~60分钟。在赞比亚，信贷员反馈说理财教育项目使他们的工作变得更容易，因为他们看到了客户的债务管理有所改善，向欠款客户追讨欠款的时间也因而缩短了。[注]但是，他们并没有实施全部的理财教育模块，因为他们认为其中部分内容与他们的客户不相关，因此不值得浪费他们的时间。[注]

嵌入式教育很大程度上依赖于那些在一线提供教育的人员。项目设计必须为教育活动提供必要的空间和时间，但设计本身不能解决一切问

题。项目必须考虑提供教育的非专业教育者的顾虑和限制因素。在许多情况下，这些人员的本职工作与提供教育之间很可能存在短期或长期的拉锯磨合关系。潜在的利弊和取舍以及教育者对此的考量是一个重要的管理问题。即便主办组织的高级管理层同意与项目设计者合作，将教育嵌入其组织机构，也还需要继续说服中层管理人员和其他员工认可项目的价值。

教育者是否能习惯教育活动也是一个要应对的问题，毕竟他们是被雇来做本职工作的，而现在却要他们去做另一项工作。这个问题可能会产生以下几种情况：第一，教育者渐渐习惯了教育活动，他们自己的核心工作与教育活动变得相互兼容；第二，教育活动可能揭示了核心工作的缺点，由此而产生了一些新的方式方法，反过来改变了主办组织的招聘政策；第三，员工离开主办组织，而不是坚持参与教育项目。

如果嵌入式教育活动成了主办组织日常业务的一部分，这会对组织的整体人力资源政策产生影响。人力资源管理者必须确定现有的员工是否有能力提供相关教育，以及教育为机构及其客户所创造的利益是否抵得上培训教育人员的成本。如果现有员工即便接受了良好的培训仍不能胜任提供教育的工作，那么经理会改变其招聘员工的标准吗？这会在招聘程序和工资方面增加多少成本呢？

这类问题在员工流动性非常高的情况下也会发生。发展中国家的小额信贷机构无疑就面临这种情况。这些机构的员工平均任职时间可能是一年或更短。那么问题就变成：考虑到新员工入职和开展相关培训的频繁程度，嵌入式教育所需要的额外培训划得来吗？答案取决于额外培训的边际成本——一旦将额外培训纳入定期培训计划，这种边际成本就可能会降到最低；如果员工重视他们所接受的培训，是否可以利用这种培训来提高员工对组织的忠诚度？此外，教育活动是否对学习者产生了预期影响也是需要考虑的因素。

嵌入式教育现场的挑战及其他

最后，项目的成功很大程度上取决于共同创造教育成果的学习者的努力。项目设计者和主办方必须首先测试他们对学习者的假设是否准确，了解学习者的偏好和顾虑，才有可能准确把握他们的内在需求和价值观，挖掘他们的学习能力和做出改变的能力。[注]项目设计者首先需要能够解决这些问题，但主办方和教育者也必须准备好与学习者和项目设计者合作，一起调整项目设计以照顾学习者的顾虑，让他们参与共同学习的过程。

一个简单的例子就是学习者参加教育课程的出勤率。在加纳，研究人员发现，10次疟疾教育课程的出勤率并非都是100%。[注]项目设计者早已预见到这一点，并设计出“积极鼓励出席者向缺席的客户分享他们学到的知识，并在每一次上新课时回顾之前学过的关键知识点，来应对不稳定的出勤率”的办法。研究人员“无法测算这些策略的成效究竟有多大”，但他们指出，“尽管如此，经常参加课程的妇女与不常参加的妇女之间没有明显的知识差异……这表明这些策略很可能是有效的”。[注]换句话说，嵌入式教育项目也依赖参加课程的学习者来教育那些无法参加课程的学习者。课程的设计考虑到了如何解决这一问题，不过最终还是要靠学习者做出适当的反应。

开发和实施嵌入式教育项目的人员不能理所当然地期待所有利益相关者都来配合他们的工作。他们不能假定，当一名信贷员的部分薪酬取决于成功获批的贷款申请数量时，她会愿意在贷款会议期间提供教育内容。他们不能假定，即使不是急需贷款，学习者也会愿意坐着上完一堂课。他们不能假定，理发店的老板愿意保证每一位理发师都会与顾客讨论高血压。他们也不能假定，即便理发师们都经过了培训，他们都能够恰如其分地引出这个话题。尽管嵌入式教育项目的设计可以在操作层面上解决上述问题，但是这些管理上的挑战需要所有利益相关者的积极参

与，并能够按实际需求调整设计，以解决利益相关者的顾虑。

嵌入式教育的可持续与规模化

在这个日益复杂、变幻莫测的世界里，数以十亿计的青少年和成年人都需要终身学习才能掌控自己的幸福生活。加纳、赞比亚和达拉斯的案例研究表明，嵌入式教育是行之有效的。

在加纳，当研究结束时接受了疟疾教育的银行客户与没有接受过疟疾教育或没有通过银行接受相关教育的人群相比，掌握了更多的疟疾预防知识，他们更有可能购买经杀虫剂处理过的蚊帐，来保护自己和家人免受蚊子叮咬。

在赞比亚，教育项目得到了愿景基金工作人员的正面评价，而且项目实施前后的调查也显示，客户的知识和行为都发生了变化。接受理财教育的学习者在接受教育后申请贷款时往往更为保守。这也对应了课程的债务管理模块中的一节关键的课程，其内容是教育学习者根据自己的贷款目的以及实际负债能力借钱。

在达拉斯，接受了高血压教育的理发店顾客与没有接受过任何此类教育或只看过相关宣传资料的顾客相比，高血压发病率更低。[注]

这三个案例研究表明，嵌入式教育是一种能更有成效、公平地实现社会目标的创新。[注]这些案例还为那些有意创建嵌入式教育项目的人员提供了三个重要的启示：

• 相比从无到有搭建新的教育渠道，利用现有的资源和基础设施（比如分销网络和日常服务中的互动交流），可以更加高效地向原来难以触及的目标人群提供教育。这种“借力”方式可以节省大量成本。

•嵌入式教育不仅是传播信息，而是有真正教育性质的互动与交流，是改变人们行为的一种更有效的方式。这种教育方式使客户成为学习者，并运用了深入学习、内化教育内容的教学原则。

•嵌入式教育关注那些过去和现在没有机会获得正规教育和其他相关服务来改善生活的弱势群体和社区，有助于知识、技能和信息的公平分配。㊟

加纳、赞比亚和达拉斯的教育项目取得成功的关键是对教育性互动场景的精心设计。在这些场景中，非专业教育者以引人入胜的方式传递与学习者直接相关的信息，并提供关于“下一步行动”的明确建议。然而，这些项目和其他类似的项目都面临着诸多挑战，其中最大的挑战之一便是管理上的挑战，这种挑战甚至可以毁掉最好的项目设计。正是由于这些挑战，嵌入式教育目前仍只是一项具有巨大潜力的创新，尚未得到大规模的应用。但是，这些挑战可以通过一种战略性的方法来克服，在理解利益相关者的既定利益的基础上整合资源来满足这些利益需求。

对于那些有志于改善弱势青少年和成人的生活的人来说，这个世界为嵌入式教育提供了无数潜在的渠道和课题。正如瑞文内尔在他的TED演讲中向听众的发问：“你看到了什么？你的‘理发店’是什么？在哪里可以为面临一个独特问题的人群找到那个独特的解决方案？”在演讲的最后，他鼓励听众：“当你找到了那个地方，千万要抓住机会。”

盖伊·斯图尔特

哈佛大学肯尼迪学院艾什中心（Ash Center）研究员，是“小额信贷机会”执行理事。

乔里特·德·容

哈佛大学肯尼迪学院教师，哈佛大学肯尼迪学院艾什中心政府创新项目学术主任。

琳达·卡布连

哈佛大学法学院劳工与职业生涯项目韦特海姆研究员，哈佛大学陈曾熙公共卫生学院讲师。

三位作者都是哈佛大学艾什民主治理与创新中心旗下嵌入式教育研究小组的成员。本项研究的经费由北京长江商学院和哈佛大学肯尼迪学院艾什中心旗下的惠基金（Hui Fund）提供。本嵌入式教育项目是哈佛大学肯尼迪学院与长江商学院之间合作的一部分。作者特此感谢项兵、李伟、周立、托尼·塞奇、爱德华·坎宁安、陈华、张锶雯、朱颂宇、盖伦·摩尔、德洛里斯·威尔逊和达拉纳·瑞加尔提供的建议和支持。

---

1. “Hamburg Declaration,”UNESCO,1997.
2. “Financial Education Progress Report,”OECD,2014.
3. Natalie De La Cruz,Benjamin Crookston,Bobbi Gray,et al.,“Microfinance Against Malaria: Impact of Freedom from Hunger’s Malaria Education When Delivered by Rural Banks in Ghana,”Transactions of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene,vol. 103,no. 12,2009,pp. 1229 - 36. Craig Tower,Eric Noggle,and Guy Stuart,“Consumer Education for Branchless Banking Outcomes Assessment,”2014,Zoona and VisionFund,Zambia. Ronald G. Victor,Joseph E. Ravenell,Andrew Freeman,et al.,“Effectiveness of a Barber-Based Intervention for Improving Hypertension Control in Black Men: The Barber-1 Study: A Cluster Randomized Trial,”Arch Intern Med,vol. 171,no. 4,2001,pp. 342 - 50.
4. https://www.merriam-webster.com/dictionary/embed.
5. Mark Granovetter,“Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,”American Journal of Sociology,vol. 91,no. 3,1985,pp. 481 - 510.
6. Victor et al.,2011,p. 342.
7. https://www.ted.com/talks/joseph_ravenell_how_barbershops_can_keep_men_healthy/trans language=en.
8. Elizabeth City,Richard Elmore,Sarah E. Fiarman,et al.,Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning,Cambridge,Mass.: Harvard Education Press,2009.
9. Colorado Black Health Collaborative,“The Barbershop and Salon Health Outreach Program Toolkit,”Kaiser Permanente,2015.

10. Victor et al.,2011.

11. The Dallas study was designed by Ronald G. Victor,MD;Anne Freeman,MSPH;David Leonard,PhD;Deepa G. Bhat,ME;Patricia Knowles;and Robert W. Haley. In Ghana,Freedom from Hunger designed the curriculum,and researchers Bobbi Gray and Kirk Dearden participated in the design of the study. In Zambia,the designers were staff from Microfinance Opportunities and drew on its Financial Education Core Curriculum,which it developed in collaboration with Freedom from Hunger.

12. The Dallas study was supported by funds from the National Heart Lung and Blood Institute,the Donald W. Reynolds Foundation,the Aetna Foundation Regional Healthy Disparity Program,Pfizer,Biovail,the University of Texas Southwestern,the Cedars-Sinai Heart Institute,The Lincy Foundation,and the Robert Wood Johnson Foundation. Funding for the Ghana study was provided by the GlaxoSmithKline Africa Malaria Partnership. The Zambia study funding came from the MasterCard Foundation.

13. "HIV/AIDS Prevention on Southern China's Road Projects: A Case of Embedded Education,"Embedded Education Case Study,Ash Center,forthcoming,Harvard University.

14. "Strategy 2020: The Long-Term Strategic Framework for the Asian Development Bank: 2008 - 2020,"2008,Asian Development Bank.

15. "Health Education in China's Factories: A Case of Embedded Education,"Embedded Education Case Study,Ash Center,Harvard University,forthcoming.

16. Tower et al.,p. 26.

17. Ibid.,p. 27.

18. John Alford,"Public Value from Co-production by Clients,"Public Sector,vol. 32,no. 4,2009.

19. De La Cruz et al.,p. 1235.

20. Ibid.

21. Victor et al.,2011.

22. Jorrit de Jong and Gowher Rizvi,eds.,The State of Access: Success and Failure of Democracies to Create Equal Opportunities,Washington,D.C.: Brookings Institution,2009.

23. Ibid.

大数据破解腐败

作者：卡洛斯·桑迪索（Carlos Santiso）

本·罗塞斯（Ben Roseth）

泄密文件、大数据和开放式政府正推动着全球的反腐行动。通过向公众提供信息和利用大数据分析，国家可更好地监督公职人员和企业。

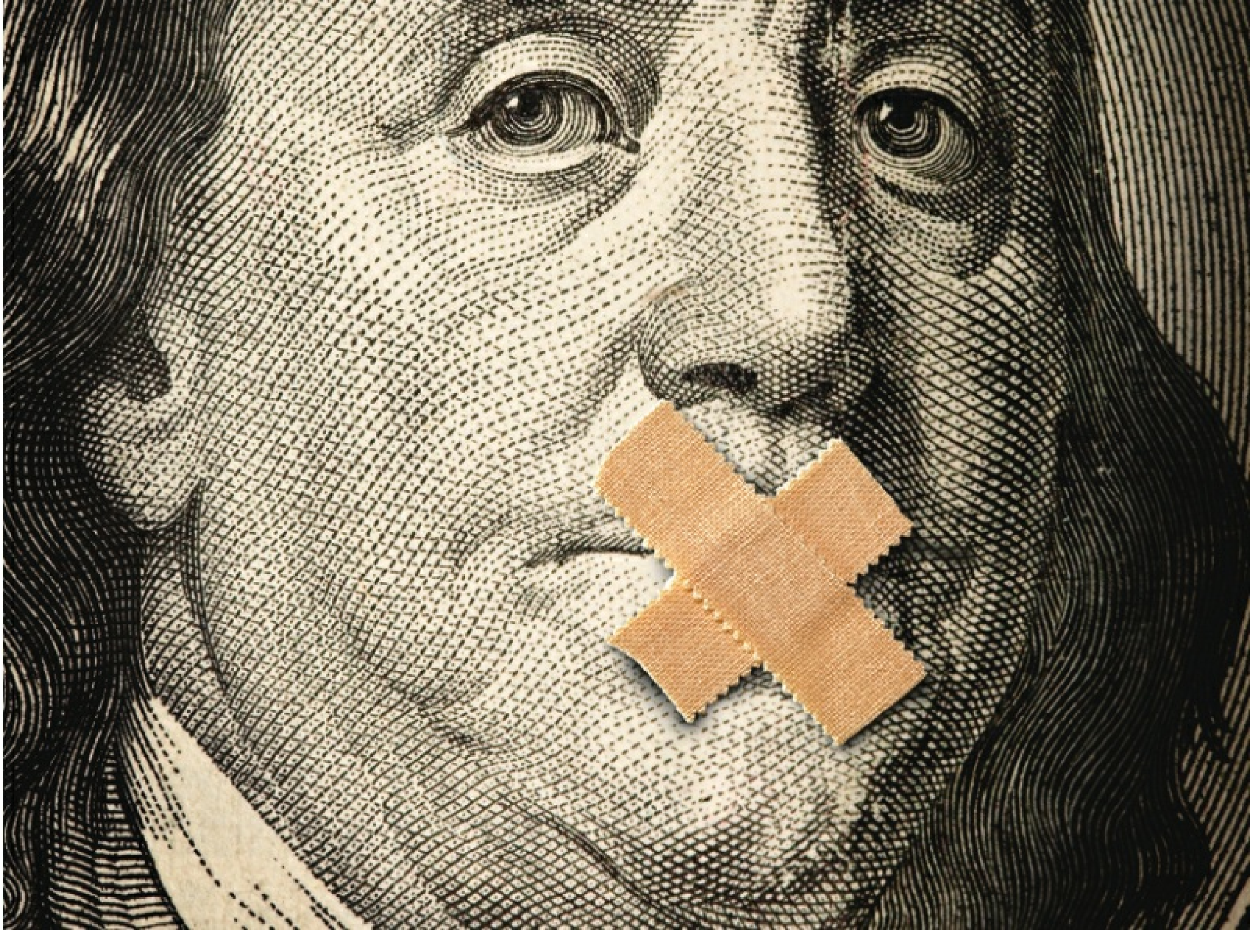
数据正在改变反腐斗争。接下来，我们将用两个故事（一个来自巴拿马，一个来自巴西）阐明这场运动的来龙去脉。

我们首先来关注发生在巴拿马的故事。2016年4月3日，全球媒体铺天盖地地报道了一系列关于全球最富有的人如何逃税的新闻。在国际调查记者联盟（ICIJ）的精心安排下，来自76个国家的记者开始共同协作，发表报道，揭露富人们怎样别出心裁地向税务机关隐瞒财产。这些行动是根据莫萨克·冯赛卡律师事务所（Mossack Fonseca）所泄漏出的大量数据而采取的。该律所总部位于巴拿马，专门从事财富管理和“税收优化”，它所泄露的数据涵盖了近40年来全球范围内的避税行为，并包含了避税公司客户用以隐藏他们合法或非法获得财富的不透明离岸公司、信托和基金会信息，包括犯罪集团和非法武器交易等黑色产业收入。这是记者和数据科学家多年来秘密调查的结果。

记者所披露出的信息包括来自约21.5万个离岸银行账户和空壳公司的1150万份文件，数据容量达2.6太字节（TB）。国际调查记者联盟为记者提供了让这些文件透明化所需的数据挖掘专业技术。Linkurious等数据分析初创公司提取了元数据，并通过数据可视化工具把这些信息串联起来。信息的云端存储让全球近400个记者得以在一个项目上协同工作。

泄露这些信息的动机是富人逃税所体现出的全球不平等加剧所带来的不公正。“收入不平等是我们这个时代最典型的问题之一，”泄露文件的匿名举报人在2016年5月6日德国慕尼黑的《南德意志报》（*Süddeutsche Zeitung*）上写道，“这会影响我们所有人，影响全世界。关于全球不平等问题突然加剧的争论已经流行了许多年。……但是，问题仍然存在，为什么？为什么这个问题现在愈演愈烈？巴拿马文件给出了令人信服的答案：无处不在的大规模腐败。”他对腐败的担忧得到了全球年轻人的共鸣：最近，世界经济论坛对181个国家的千禧一代进行的调查显示，他们中近60%的人将腐败视为其国家面临的最严峻挑战。

我们再来关注发生在巴西的故事，数据的公开引发了国营石油巨头巴西石油公司逃税和回扣方案的丑闻，并使得迪尔玛·罗塞夫（Dilma Rousseff）总统下台。在席卷巴西全国的大规模抗议和反诉中，很容易忽略导致罗塞夫总统在2016年8月31日被弹劾所涉及的严格的技术司法案件。实际上，罗塞夫被指控挪用了政府预算——大多数人认为她通过在会计账目上弄虚作假来掩盖公共财政的真实状态。非营利组织“开立账户”（Contas Abertas）率先发现了这些违规行为，该组织审查了依据巴西信息公开法律公布于两个主要政府透明门户网站联邦预算网（Orçamento Federal）和透明门户网（Portal da Transparência）上的预算数据和文件。“开立账户”将这些违规行为透露给了巴西联邦审计法院（TCU）。联邦审计法院展开了调查，政治程序紧随其后。看似矛盾，但恰恰是政府对透明度的强制要求为揭露政府策划的骗局铺平了道路。



巴拿马文件丑闻体现了数据分析揭露腐败的强大能力，要在一个充满太字节的世界里实现这种能力，所需的仅仅是计算能力。罗塞夫弹劾案展现了如何使用开放数据对领导人问责。这两个故事共同展示“大”而“开放”的数据如何通过快节奏、证据驱动和众包的行动来推动反腐斗争。开放数据可将大量的信息提供给无数的监督人和揭发者。大数据可以将这些信息转化为洞察，使腐败更易于识别、追踪和预测。为了兑现这场运动的所有潜能，技术专家、活动家、官员和公民都必须加倍努力，将数据分析融入政策制定和政府机构中。

全球总动员

美国最高法院大法官刘易斯·布兰迪斯（Louis Brandeis）曾写

道："阳光是最好的防腐剂。"在全球共同推动下，大数据所释放出的威力如火如荼。社会的结构化转型让数据活动家能够利用信息来改进问责机制，新兴的大数据运动就是这种转型汇集的结果。这些变化包括：大数据的涌现，计算和分析能力的同步增长使得利用数据成为可能，以及全球性推动政府公开数据供大众监督的行动。下面让我们依次回顾这些趋势。

首先，大数据运动起源于全球私营部门和个人在其日常互动中产生的数据。新的信息驱动型经济每天都会在全球产生大量的新数据。2015年，全球有35亿互联网用户，有46亿人使用手机通信和交易。根据IBM（国际商业机器公司）大数据和分析中心在2015年进行的分析，全球每天产生2.5万亿字节的数据，且当前的数据中有90%是在过去两年内产生的。麦肯锡公司在2013年对7个主要的经济领域进行了调查，其得出的报告显示，利用数据有助于释放3万亿～5万亿美元的经济价值。审计咨询公司普华永道表示，大数据的市场规模在2013年为50亿美元，预计到2017年将超过500亿美元。

大数据有四个特征：大容量（巨大的数据集）、高速（产生新数据的频率极高）、多样性（数据来源和格式多样化）以及对其精确性的关注（管理大数据的不确定性）。[注]迄今为止，大数据运动一直致力于提取和利用新型数字经济中的公众数据，特别是把他们作为目标消费者来更好地了解。相比之下，它并没有被积极应用于分析政府和企业的工作。但在我们的新数字时代，这一切正在逐渐改变。

其次，大数据运动依赖计算能力的增强来为公共利益服务。大数据主要来自私营部门和个人，而开放数据则是公共部门的事。在公共部门内，全球政府的数字化转型推动了数据革命。第一组数字化政府改革的重点是通过升级"后勤部门"的职能来改善政府的运行，旨在提高政府部门效率，改善公共服务质量。这些行动由信息技术和电子政务创新驱动，意味着政府办公程序的自动化和数字化。第二组数字化政府改革的

重点是“前沿部门”的职能，旨在让政府为所有公民服务，从而重塑国家和人民之间的关系。包括将公共服务集中在一个在线平台上，让公民能够完成诸如领取出生证明或在线登记财产等事务。这两组行动也会转而持续产生数据流，当然，这些数据还有待进一步开放。

与此同时，政府正在逐步公开其数据，供公众监督。20世纪60年代末出现的第一波信息自由的法律浪潮（以1966年美国通过《信息自由法》为标志），其基本点就是公民有权获取公共信息。第二波浪潮的标志是各国政府在20世纪90年代开设门户网站，从而向更主动地披露政府信息的时代过渡。这一趋势正蔓延到多个国家。巴拉圭政府在2014年通过了相关法律，而阿根廷政府也在更新数据公开的相关法律。决心改革的政治家通常需要拿出个人的勇气，来推动数据透明化改革。2013年底，巴拉圭总统奥拉西奥·卡特斯（Horacio Cartes）推出一项计划，通过新的信息公开法开放政府数据，其口号是：“公共的必须公开。”

一些国家正在步入第三个阶段，基于更加严格的“默认公开”原则来改善公众获取公共信息的途径。2009年，奥巴马总统发起了一项雄心勃勃的开放式政府倡议，要求联邦机构通过操作简便的综合性网站主动披露政府信息，也就是在一个门户网站上集中所有的政府服务。其中包括承诺以开放数据格式发布政府数据库。这种数据格式的“开放性”不仅指其公开可用，也指其“互用性”——利用现成的软件和计算能力来集成、整合和交叉验证数据集的能力。[注] 2013年5月，奥巴马总统签署行政命令，将公开、计算机可读取定为政府信息管理的新标准。在反腐领域，开放数据的真正价值在于其可以让多个数据集相互联系，从而识别和揭露腐败的迹象和模式。

尽管前景美好，但开放政府数据供公众监督的工作仍在进行之中。目前有70个国家参与了2011年发起的开放政府伙伴关系联盟（Open Government Partnership），承诺开放其政府数据。2013年7月，八国集团（G8）领导人签署了《G8开放数据宪章》（G8 Open Data

Charter），规定了6个核心的开放数据原则。然而，全球的数据开放程度仍然非常低。截至2015年，由开放知识基金会（Open Knowledge Foundation）发起，追踪122个国家开放政府数据生成的全球数据开放指数（Global Open Data Index）显示，只有不到10%的全球政府数据集处于开放状态，符合公开、计算机可读取、非专属性的标准。

我们从发生在巴西的故事中可以看到，使用开放数据来防止腐败的一个关键领域就是公共财政管理，包括预算、税收和采购。国际预算促进会（The International Budget Partnership）的开放预算指数（Open Budget Index）显示，政府在公开其预算数据供公众监督方面有很大的差异，且进程缓慢。在2015年接受调查的102个国家中，只有24个国家的预算足够透明（在100分制的预算信息公开可获取性评分中得分高于62分）。

公共采购是腐败的一个关键风险领域。据全球发展中心（Center for Global Development）的统计，全球政府每年通过合同支出约9.5万亿美元，占全球GDP的15%。但是据开放合约伙伴关系联盟（Open Contract Partnership）的报告，在参与开放数据指数调查的120个国家中，只有不到10%的国家能够提供优质、及时且计算机可读取的政府合同数据。据世界经济论坛（The World Economic Forum）估计，政府每年用于建筑施工的7万亿美元中，有10%~30%因腐败而损失。

数据分析的多面性

公开大数据本身并不能推动反腐工作。2014年白宫发布的一份关于大数据和个人隐私的报告强调："我们可以对大数据集全部或有选择性地存储和检索，但是如果不做分析，我们得到的结果和输入的东西是完全一样的。"

在此背景下，有必要区分数据分析的四个主要阶段来体现其在全球反腐行动中的潜力：在分析复杂的政治问题时，“描述性分析”使用数据来描述已发生的事情；“诊断性分析”更进一步，通过挖掘交叉验证数据来解释某一具体政策问题出现的原因，找到根本原因，并解读潜在的结构化趋势；“预测性分析”通过机器学习，使用数据和算法来预测接下来极有可能发生的事情；“规范性分析”则提出应该采取怎样的行动来促使或阻止某件事的发生。

数据分析在反腐领域内的几项应用都有着不错的前景。众包，特别是通过移动应用程序，可以为公民提供有效的工具去发现各种腐败迹象。移动技术让公民能够更便捷地获取公开信息，为他们提供对公共服务进行投诉或谴责不当行为的渠道。

比如，在印度，一项名为“我行贿了”（I paid a bribe）的应用程序让公民举报官员的受贿和欺诈行为来打击腐败。同样，哥伦比亚总统的政务透明度秘书处研发了一款应用程序，可以让公民举报未完成的或花费过高的公共工程。据《时代报》（*El Tiempo*）报道，到2015年底，总共发现了83项这样的公共工程，总价值高达5亿美元，并促使执法部门启动了刑事诉讼。然而，这两款应用程序都未实现公民和官员之间的双向互动，也不开放匿名的原始数据供公民自行分析，或许这是出于隐私的考虑。但是，这两款应用确实生成了大量的数据供欺诈调查人员和反腐败机构使用。过往的经验表明，这样的众包反腐行动在同监管机构和执法部门相结合时最为有效。

数据挖掘技术也被应用于更积极的公共财政监督。数据挖掘通常指深入数据中开展机器学习探查，在没有设定研究问题的情况下发现其中存在的模式。纽约市是这一领域内的先驱。2010年，纽约市审计长办公室推出了透明度门户网站，公开了纽约市700亿美元的年度预算，供公众监督。这个名为“纽约账本2.0”（Checkbook NYC 2.0）的网站旨在“将政府支出放在纳税人触手可及之处”。市民可下载数据并使用数据分析

技术来揭示可能会产生风险的预算模型，从而产生强大的威慑作用。社会组织也可使用这些开放数据来更有效地监督政府。比如，美国政治研究中心推出的开放秘密（OpenSecrets.org）网站使用联邦选举委员会的数据来监控竞选活动的经费，追踪金钱在政治中的影响力。同样，无党派组织阳光基金会（Sunlight Foundation）使用公民科技（civic tech）、开放数据和数据分析等工具来提高各州和联邦政府的透明度，并改善其问责机制。

政府采购历来容易受到任人唯亲和回扣的影响，大数据分析可帮助公众监督公共采购合同执行的效率。2011年，斯洛伐克通过立法加强公共采购的透明度，而透明国际（Transparency International）的当地分会则利用新的公开数据系统来曝光医院采购效率严重低下的问题。在格鲁吉亚，透明国际的当地分会推出了一个开放源代码的采购监控和分析门户网站，从政府的中央电子采购网站提取数据并重新打包，以便对可疑交易进行调查（尤其针对非竞争性合同）。捷克、匈牙利和斯洛文尼亚也都出台了类似的方案。

欺诈分析（fraud analytics）正在帮助政府通过检测可疑交易来减少公共事务中的逃税和欺诈行为。比如，在美国，医疗保险与医疗补助服务中心在支付赔偿金之前利用预测性分析来标示出疑似索赔欺诈情况。据《财政时报》（*The Fiscal Times*）报道，欺诈预防系统能够实时识别高风险的医疗保健提供商，发现浪费、欺诈和滥用行为。该系统已经阻止或识别了420亿美元的欺诈性付款。在巴西，联邦反腐败机构使用欺诈分析将该国最大的社会福利项目“家庭补助金”（Bolsa Familia）的受益人名单与联邦汽车登记处的汽车所有人进行比较，鉴别出数以千计不符合资格的受益人。进一步的挖掘显示，巴西富人通过以“家庭补助金”受益人的名义对其汽车进行虚假注册来避税。

考虑到纳税人和国家之间大量的互动以及一直存在的逃税风险，将反腐败分析应用于税务管理的时机已经成熟。例如，澳大利亚税务局正

使用大数据来搜索海量的记录，从而找到利用“避税天堂”逃税的证据，并使用数据匹配来鉴别未履行履约义务的网上小零售商。在卢森堡泄密丑闻中，一名举报人公布了有关逃税方案的数据，时任财政部长大卫·弗兰科尔（David Frankel）使用的分析技术有助于确定税务审计目标，并提升了对有漏税或逃税嫌疑的公司进行调查的效率。

推动数据驱动型反腐的三种方法

世界各地的新闻证实了数据能为促进反腐行动带来极大的机会。但是，如果没有进一步支持，这一前景将无法完全实现。具体而言，可以通过三种方法来实现数据在全球反腐行动中的最大潜能，即便是在贪腐长期存在且数据搜集和分析能力普遍偏弱的发展中国家。

第一，提高数据的质量和覆盖范围。只有当输入的数据可靠且来源广泛时，先进的分析工具才能提供有用的见解。关于数据方案的公共讨论倾向于强调传播（开放数据）和使用（大数据），却忽略了数据的产生。如果我们要在决策时更重视数据，我们就应该从一开始就在意数据的质量。政府应能够生成、收集和传播高质量的官方统计数据，并维护可及时生成可靠数据的有效管理登记系统。

在覆盖范围方面，数据的可用性和整体经济水平有着密切的关系。大多数发展中国家的整体情况和发达国家形成了鲜明的对比：电子政务不够发达，互联网普及率和数字化能力较低，某些地区的电网不可靠甚至根本就不存在。因此，这些国家产生的数据较少，也未能广泛传播，这有可能导致不平等现象长期存在和造成社会排斥的风险。首先，基于数据的决策可能偏向于有数据可用的区域，而忽略没有数据的区域。其次，基于数据的问责机制可能会缺乏效力。无法上网的公民不能查阅在线发布的采购合同或学校绩效排名，也无法做出决定。以上风险提醒我们，需要继续努力扩大宽带覆盖范围，向公民提供基础的计算机和互联

网技能培训，提升他们使用透明度高的门户网站等政府监督工具的能力。㊟

提升数据的覆盖范围和公开性，特别是用于反腐，可能会在发展中国家遇到较大的政治阻力，特别是在那些公共机构能力有限及政府机构自主性受限的国家。在权势阶层眼中，即使是像普查数据这类基础信息的传播都可能会影响到他们的利益。例如圭亚那禁止在2015年的总统大选前公布2012年的人口普查数据（显示了重大的人口变化），起因就是担心公布该数据会带来的政治影响。而在反腐行动中更敏感的信息，比如收入和财产申报以及公共部门合同的细节，自然会面临更大的阻力。考虑到权势阶层认为发布数据可能带来的风险，以及支持开放数据的政治势力的相对实力，开放数据和大数据的影响或许在最需要这些数据的地方仍然会非常有限。

第二，培养政府的数据分析能力。为了发挥大数据和开放数据在反腐方面的潜力，政府必须建设自身能力，以产生有用的洞见并将其融入政策制定和实施过程中。政府自身的技术能力对反腐的可持续性非常重要。虽然将某些具体任务外包给企业或许是有效的解决方案，但算法和软件通常具有专有性，这意味着一旦这些企业离开（或将价格提升到无法接受的高度），政府就无法升级、修改或扩展方案。与此同时，政府在吸引和保留数据分析师方面也遇到了困难，因为他们即便是在私营部门也是稀缺资源。考虑到人才的普遍缺乏，拥有专业技术的数据人才通常会同给出最好待遇的雇主签约，而政府很少能提供这样的待遇。

在一些国家，政府创新实验室也在为应对这些挑战提供帮助。它们不仅为有志于公共服务的数据专业人员提供具有吸引力的就业机会，而且还拓展了大数据在政府的应用领域。这类拓展从描述性分析开始，并越来越多地转向预测性分析和某些规范性分析。这些实验室可将政府的投诉和检察系统同政府的反腐机构联系在一起，从而制定惩治措施。在此方面的典范包括丹麦和英国，它们专注于通过孵化创新方案和利用数

据来完善政策。在北美和拉丁美洲，智利、哥伦比亚、墨西哥、巴西和乌拉圭等国家，以及布宜诺斯艾利斯、墨西哥城、基多和蒙得维的亚等城市都建立了这样的实验室。注

对于调查组织和检察机构，它们的数据分析能力还存在重大差距，大数据可在此方面提供很大的帮助，特别是反腐机构应通过建立反腐实验室来提高其分析能力。例如在巴西，联盟总审计长办公室在2008年建立了公共开支观察站（Observatório da Despesa Pública），为发现可疑交易和制止腐败行为提供帮助。它将采购支出数据与其他政府数据库进行交叉检查，从而识别出那些不能作为非法行为的直接证据但需要进一步审查的非正常情况。

更重要的是，数据分析若要对公共政策的设计和实施产生影响，就必须更直接地融入政策制定过程中，这样官员才能专注于正确的问题，选择合适的问题来寻求数据的帮助，并在政策制定过程中做出回应，从而实现反腐败改革。虽然数据分析可提高政府的监督、洞察和预见能力，但它不能取代经验丰富的决策者的深思熟虑，也不能在进行更大程度整合的情况下改善决策。如《经济学人》（*The Economist*）最近指出，“算法可以帮助人们做出决定，但不能为人们做决定”。

当然，单单凭借大数据无法解答所有问题，也无法应对所有政策挑战。有效的大数据反腐策略将确定应重点注意的政策问题，以及应向数据提出什么问题，其更大的目标是设计最有效的改革方案来解决腐败的根本原因。此外，还需要国际发展实践者所称的“变革理论”——实现既定目标所需的先决条件、行动、预期结果和相关假设的计划——用以指导对数据的研究。在此方面的主要挑战是从大量的描述性分析转向规范性分析，后者在政策层面上更容易付诸实践。更具体地说，反腐分析必须同一国的廉政体系（包括投诉机制、调查与检察机构）相联系，才能产生第一时间防止腐败的纠正措施。

第三，使数据分析更加透明，并扩大其作用范围。任何需要高度专业技能的工具都面临只有少数人掌握的风险，大数据也不例外。正如非营利性民间新闻网站“为了人民”（ProPublica）的记者茱莉亚·安格文（Julia Angwin）在《纽约时报》（*TheNew York Times*）一篇专栏文章中要求的那样，大数据运动需要通过揭露决策过程来“让算法变得通俗易懂”：数据来自何处？支持计算的假设是什么？不同数据点的权重为多少？用于确定危险的阈值是多少？算法必须接受核查，从而避免数据产生或存在偏见。必须有保留地看待从数据探索和推断中得到的结果，并谨记相关性（不管暗示性有多么强）并不能确定因果关系。

此外，大数据运动的反腐行动若要有可信度，就必须更积极主动地应对企业部门的风险。巴拿马文件带来的愤怒加剧了提高国际税收和企业透明度的压力。一些创业项目正在应对这一挑战。数字平台“开放企业”（Open Corporates）正在通过汇集政府和企业公开的数据，打造一个开放数据库，其内容包括全球所有注册公司的全部实益拥有人（不一定具名出现在公司所有权证上，却分享公司收益的实际所有人）。该数据库目前涵盖来自115个不同司法管辖区的1.1亿多家企业的信息。

此外，致力于根除腐败的公司内部审计人员越来越多地使用数据分析来调查采购和支付模式中的交易，检查违规情况，识别非法资金流动等可疑交易。安永会计师事务所2014年发布的一份报告强调了司法鉴定技术在私营企业管理合规性和减少欺诈风险方面的相关性。

某些经济部门极易受到腐败的影响，从而为大数据运动提供了特殊机会。例如在石油、天然气和采矿行业，咨询公司“开放石油”（Open Oil）推出了一款搜索引擎，可以从4万多家采掘公司获取关键的企业数据，包括所有权、合同和特许权信息。这些数据库解决方案正在逐渐改变行业的运营环境。在腐败的另一个高风险部门房地产业，也可以采取进一步的措施如公开房产登记来确定高价值房产的真正受益人。

大数据反腐败斗争的前景

正如巴拿马文件背后的举报人约翰·多伊（John Doe）所提示的，数据革命才刚刚开始。年轻的数据活动家们期待更高的政府透明度和问责性，这种压抑已久的期望正在带动大数据运动极大地推动全球的反腐败斗争。然而，要完全实现大数据的潜力，避免它令人失望地昙花一现，官员、活动家和公民必须要求将数据分析全面纳入各国更广泛的反腐行动中，并保持警惕，不要让它被滥用于监督被统治者，而非统治者。

在反腐败斗争中具有更大潜力的颠覆性技术已经出现。具体而言，区块链技术在许多方面颇有前景，包括跟踪支付、保护公共注册机构以及实现智能合同。区块链实际上是一种不需要中央授权的共享性数字分类账本，其中的交易被公开记录并持续更新，任何一方都不得改变。这甚至能够解决空壳公司的实益所有权等关键挑战，以应对避税和逃税现象。

例如，土地所有权和财产登记是许多发展中国家面临的关键挑战。根据美国国际开发署（USAID）的报告，在洪都拉斯，只有14%的人口合法拥有财产，只有30%合法拥有的财产进行了登记。洪都拉斯和格鲁吉亚正与创业公司合作，使用区块链技术创建更透明和可靠的土地登记制度。在跟踪应用方面，2015年成立的科技初创公司Everledger基于区块链技术建立安全且不可更改的认证系统，旨在根除钻石行业内的欺诈和伪造行为。如果取得成功，这一创新成果可终结来自冲突地区臭名昭著的非法“血钻”交易。

虽然大数据运动在反腐方面有着很大的潜力，但仍然存在诸多挑战。开放数据和大数据的灵活使用不仅要侧重于揭露腐败，还应更好地了解其深层次的原因，避免再次发生腐败。反腐分析不能虚幻地存在，必须以高质量信息为基础，通过改革来匹配战略制度框架。即便是最复杂的技术和数据创新都无法阻止法国小说家泰奥菲尔·戈蒂耶

（Théophile Gautier）所说的“腐败具有让人费解的吸引力，即便是对最诚实的灵魂而言”。除非将数据分析用于改善国家治理和公共制度，否则它就不能产生其应有的影响力，或者长期持续这样的影响力。

卡洛斯·桑迪索

美洲开发银行（Inter-American Development Bank）国家部门机构能力分部负责人。

本·罗塞斯

美洲开发银行国家部门机构能力分部研究协调员。

---

1. Big data,better public services,PricewaterhouseCoopers,2015.
2. “What Is Open Data?”Open Data Handbook,Open Knowledge Foundation.
3. Cathy O’Neil,Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy,New York: Crown Publishing Group,2016.
4. Innovation for Better Management: The Contribution of Public Innovation Labs,Inter - American Development Bank,2016.

案例研究

白宫尝试社会创新

作者：莫妮卡·波茨（Monica Potts）

奥巴马总统尝试采取一些全新做法来使用纳税人的税款，应用数据以最大限度地发挥社会福利项目的影响力。特朗普接任后，奥巴马的政策正面临不确定的未来。此时我们想探究的是，这些政策举措能够给我们带来什么启示？

唐纳德·特朗普（Donald Trump）在美国总统大选中意外获胜三周后，戴维·威尔金森（David Wilkinson）站在一群焦虑不安的听众面前，就美国政治所发生的戏剧性转变发表了演讲。在场的听众均是来自慈善界、科技界和社会政策界的领导人。

白宫正在斯坦福大学与陈–扎克伯格计划（Chan-Zuckerberg Initiative）、斯坦福贫困与不平等研究中心（Stanford Center on Poverty and Inequality）联合主办一场“科技与机遇峰会”，由白宫社会创新与公民参与办公室（White House Office of Social Innocation and Civic Participation，以下简称社会创新办公室）主任威尔金森担任主持人。与会者大多是与白宫及其所倡导的项目有关的人士。如果希拉里·克林顿（Hillary Clinton）在大选中获胜，在如何解决本国最紧迫的社会问题上，这些参会者的想法有望继续获得高层的支持。

威尔金森开始发言：“我本不打算这样做，但我还是先快速地提一下‘房间里的大象’吧，这可没有一语双关哦。”

和他服务过的总统一样，威尔金森颇有学者气派。他留着胡子，戴着眼镜，打着歪歪扭扭的领带，面带亲切的微笑。他在两个记事板前面来回踱步，说话吞吞吐吐，爱讲冷笑话。作为奥巴马亲自创办的一个国

内政策创新机构的负责人，威尔金森面临的是，这些新生政策和举措可能将被扼杀在摇篮里。当选总统特朗普曾许诺要撤销诸多政府机构，并全面改变政府的工作方式，这也基本顺应了共和党领导下的国会欲为联邦政府精兵简政的愿景。

“好消息是，共和党与民主党在总统竞选过程以及各个层面上对不平等和贫困都有着广泛的共识，那就是——不平等和贫困都是确切存在的问题。”威尔金森说，“不过我们也知道，关于这些问题的解决办法，大家的意见千差万别。”

米歇尔·乔林（Michele Jolin）坐在观众席上，等待参加接下来的专题讨论会。正是她最先构想出后来由威尔金森领导的社会创新办公室。乔林是在政策领域推动结果导向解决方案的一名社会企业家，她曾在本刊中提出，政府自身可以合理利用和促进社会创新与社会创业。在《斯坦福社会创新评论》2008年春季刊中的《创新白宫》（Innovating the White House）一文中，乔林为白宫构思了一个计划，即创建一个办公室和一个投资基金，通过竞争性资助来促成关于解决社会问题的新创意。

这一办公室将设法评估各种社会干预措施的成果，以便决策者能真正了解哪些举措有成效、哪些无效。政府会通过向最有效的项目投入更多的资金来给予奖励，并放弃那些不奏效的想法。政府还会同时推广那些对其他组织有效的创意，以此来促使整个社会服务领域更快地采用经过验证的技术和创意。乔林进一步指出，在白宫内部设立一个社会创新办公室，与总统近距离接触，将会在政策制定上给予非营利部门举足轻重的话语权，并且有助于政府官员了解如何在政府内部或针对非营利组织的税法来克服种种监管障碍。



奥巴马总统在白宫外交接待室与“同胞守护人（My Brother's Keeper）计划的学员们共进午餐（照片由白宫提供）

奥巴马在当选后采纳了乔林的构想，并设立了她所呼吁成立的社会创新办公室。他期望利用自己的总统职位，通过竞争和创新来帮助人们改善生活、摆脱贫困。他的许多理念更像是来自硅谷的创业公司，而不是政府。他试图利用这些理念来改变政府自上而下的工作体制。

这是一个雄心勃勃的目标。社会创新办公室8年来一直致力于寻找影响社会服务领域的最佳途径，并着手改变公共资金服务困难人群的方式。社会创新办公室历任的三位主任不仅要对抗政府官僚机构固有的惰性，还要消除非营利部门对政府改变资助方式的疑虑。在奥巴马当选之前，两党对于那些成效良好的项目（例如食品券，它能有效地解决饥饿问题，同时促进了社区经济）以及需要改革的领域（如教育）已有广泛的共识。长期以来，两党均有意利用白宫来推动社会服务，并宣扬公民责任感以吸引人们参与社会服务。奥巴马最终兑现了两党在这方面的共

识。

而如今，11月份的美国大选风波为这一跨党派的共识打上了问号。特朗普还会维持这么一个以提高政府支出效益为核心使命的办公室吗？过去8年的成果会逐渐付诸东流吗？

威尔金森试着给参会者一个乐观的理由：“利用数据和证据应对贫困和不平等，让纳税人的钱创造出更好的价值，这也许是能取得独特进展的独一无二的好办法。”

对非营利组织的肯定

由白宫推动志愿服务、将国家服务项目与一个资助和促进某一类型社会服务机构的办公室结合起来的构想，至少可以追溯到乔治·赫伯特·沃克·布什（George H. W.Bush，老布什）和他所创立的光明基金会（Points of Light Foundation）的时代。比尔·克林顿（Bill Clinton）在当选总统后创立了名为“美国志愿队”（AmeriCorps）的国家服务计划。而乔治·沃克·布什（George W. Bush，小布什）延续了这一计划，并增设了信仰和社区行动计划办公室（Office of Faith-Based and Community Initiatives）。

每位总统都根据自己的政治基础和经验，对这些行动计划做了诠释与宣传。奥巴马的当选正是得益于对政府能够实现真正意义上的变革，能够切实帮助人民的期盼。也许现在已经难以记起了，但彼时奥巴马的当选的确像是新时代的曙光。他当时承诺，要促使所有选民践行公民责任，互爱互助，为共同的理想团结起来。政府在如何改善民众生活最有需求的政策上要做出根本性的改变，这些承诺在当时看起来确实是有可能奏效的。

在追求这个愿景的过程中，除了乔林关于设立社会创新办公室的提

议外，奥巴马还受到了密尔沃基公共联盟（Public Allies in Milwaukee）的首席执行官保罗·施密茨（Paul Schmitz）的启发。施密茨和威尔金森一样戴着眼镜，留着络腮胡子。他最初在威斯康星大学密尔沃基分校参与社区服务，而后一直留在密尔沃基扎根于这一领域。美国中西部的慈善圈是奥巴马工作过的地方，因此施密茨觉得，未来的总统和第一夫人可能很乐意聆听他的想法。长期以来，施密茨一直倡导从零开始培养社区领导力，并在公共联盟（Public Allies）实施这项倡议。公共联盟旨在激励来自不同背景的人们成为社区服务和非营利组织的领导者。施密茨希望类似公共联盟这样的草根组织能够和年度政府资助名单中的大型非营利组织平起平坐。

公共联盟同时还是“美国远征”（America Forward，一个由类似于公共联盟这样的组织所组成的联合体）的成员。它倡导一个正在非营利部门扎根的新理念：社会创新。施密茨发现，联邦政府和州政府每年向同一批大型社会服务组织提供大笔资助，却没有去核查这些组织实际的表现是否真如它们声称的那么出色，这么做会阻碍公共联盟的社区成员之间自然产生的激励关系。

施密茨认为，政府资助作为社会服务类非营利机构的经济命脉，迫切需要予以重新审视。政府的一些部门往往采用懒政模式，每年向同一批组织发放相同的资助，而发放的主要依据仅仅是这些组织所服务的人数。譬如，一个誓言要与无家可归做斗争的组织将会根据它收容的救济对象数量获得资助，至于是否真的帮助救济对象找到了长期住所，让他们不再无家可归，却极少成为政府资助的考量因素。假设某个团体每月收容1000人，而另一个团体每年帮助10个无家可归的家庭找到了永久性住所，前一个团体可能会仅凭它服务的总人数获得更多的资助金，而后一个团体却没有因为其取得的持久性成果而获得奖励。

施密茨称：“我们联盟中有些人运作的项目取得了更好的成效，却无法获得资金来扩大规模，也无法被纳入这些联邦资助项目。”

在2007年和2008年，随着总统竞选活动的展开，施密茨和他的同事们奔波于全国各地酒店的会议室，不放过任何一个愿意和他们见上一面的竞选成员。他们随身携带相关的书籍和演示文稿来证明他们的想法是有价值的。他们引起了两党的兴趣，许多竞选活动都对他们持包容的态度。最后，两位主要政党总统提名人，即约翰·麦凯恩（John McCain）和巴拉克·奥巴马（Barack Obama）都聆听了他们的想法。然而，施密茨在奥巴马身上发现了一种自然而然的盟友关系：奥巴马的职业生涯正是以一名社区工作者的身份开始的，而他的妻子米歇尔·奥巴马（Michelle Obama）是芝加哥公共联盟董事会的成员。

“我们知道他关心这些东西。”施密茨回忆道，“我们对奥巴马夫妇说，这是我们经过深思熟虑后建立的一个平台，这个平台可以实现那些想法。”

并非人人都接受这个很快被命名为“白宫社会创新与公民参与办公室”的倡议。然而，“让政府的投资产生更大效益”的提法确实得到了两党的大力支持。这一承诺的言外之意就是如果把重点放在更有成效的项目上，那么政府花在社会服务上的每一分钱都能获得更大的回报。曾在布什政府担任信仰和社区行动计划办公室负责人的约翰·布里格兰（John Bridgeland）自称属于温和派。他认为：“政府财政支出在‘用数据说话’方面非常落后，社会创新办公室有望弥合共和党与民主党的分歧。”



白宫社会创新办公室第三任主任戴维•威尔金森与奥巴马总统握手（照片由美国财政部提供）

然而，一些保守派人士认为政府所花的每一分钱都是一种浪费，总的来说政府的参与往往会产生反作用。当极端保守派的茶党在2010年中期选举中壮大时，“废除所有政府项目”成为大众关注的焦点。在另一个极端，也有自由派人士担心这个新办公室的工作重点。艾莉森·费恩（Allison Fine，自由派智库Demos的高级研究员，慈善类书籍作家）对社会创新办公室的创立理念表示怀疑。为了回应社会创新办公室的成立，她在自己的博客上写道，真正的社会变革是很难衡量的，并质疑社会创新办公室是否真的能够公平地衡量“成果”。

费恩还质疑政府是否真的会承担起创新所需的各种风险，并将矛头指向社会创新办公室的目标——推行已经被证明行之有效的想法。“这就像是在白宫给非营利组织开设了一个行政部门，它只为已经被翻来覆去证明有效的方案提供资金支持。”她告诉国家公共电台（NPR），白

宫投入社会创新办公室的钱其实有更好的花法，“只要把钱送给一家食物银行就得了”。

然而，对于那些一直以来难以得到政府重视，并因此无法获得和大型非营利组织同等政府资助的社会创新领域、社会企业的从业者来说，社会创新办公室代表了对他们工作的肯定。它不仅有助于改变项目获得资助的方式，而且还承诺，占全国劳动力10%以上、占国内生产总值5.4%的整个美国非营利部门，最终会在政策制定上拥有像企业一样的话语权。

“联邦政府承认非营利组织很重要，我们应该和其他人一样有决策话语权。”非营利金融基金（Nonprofit Finance Fund，该组织资助社会创新，并将来自社会创新基金办公室的拨款用于资助项目）的首席执行官安东尼·博格–莱文（Antony BuggLevine）说道，“我们在这个办公室找到了一个强有力的盟友，有望用周到、坚定和合理的方式来改善政府推动社会部门发展的方式。”

资助是为了发挥更大影响力

奥巴马政府是在尝试新政策新举措，他们既要对抗那些质疑的声音，还要克服长期以来以一成不变的方式运作的庞大政府系统所固有的惰性。在过渡时期，奥巴马聘请了前公共官员、经济学家索纳尔·莎赫（Sonal Shah，她一直在谷歌旗下的全球慈善机构Google.org担任负责人）来组建这个新办公室。乔林担任莎赫的副手。社会创新办公室直接隶属奥巴马国内政策委员会（Domestic Policy Council）主席梅洛迪·巴恩斯（Melody Barnes）的领导。他们想趁着奥巴马竞选的良好势头，尽快组建这个办公室。巴恩斯说道：“参加竞选活动的所有年龄段的人，尤其是年轻人，都希望响应总统的口号采取行动，即我们能够改变现状。”

要让社会创新办公室合法运作，首先需要组织立法。这项工作在两党的支持下得以迅速落实。2009年4月，奥巴马总统在上任三个月后签署通过了《爱德华·肯尼迪服务美国法》（Edward M. Kennedy Serve America Act）。四个月后，任职多年的马萨诸塞州参议员爱德华·肯尼迪（Ted Kennedy）逝世，而这个法案正是以他的名字命名的。该法案将美国志愿队国家服务计划的规模从7.5万人扩大到25万人，并壮大了运作美国志愿队和其他类似项目的联盟组织。这个办公室将在莎赫的领导下，以白宫社会创新与公民参与办公室的名义开展工作。上述法案还同时设立了社会创新基金（Social Innovation Fund），作为社会创新的融资工具。



白宫社会创新办公室第一任主任索纳尔·莎赫（右）在美国财政部主办的女性金融投资研讨会上发表演讲

布里奇斯班集团（Bridgespan Group）的联合创始人保罗·卡塔尔（Paul Carttar）被聘为社会创新基金的主席。他当时正在新利润（New

Profit，一家社会创新领军机构）工作。“社会创新基金从来没打算以大部门自居或者变成一个大部门。”他说道，“这个基金正在试验发放联邦政府资助的新方法，一种发挥‘杠杆’作用的方法。”

这种“杠杆”理念是建立在慈善创投的原则之上的。社会创新基金不会向仁人家园（Habitat for Humanity）这样直接提供服务的组织给予资助，而是资助可能给仁人家园这类组织提供资助的组织。这一类支持型机构获得社会创新基金的前提条件是能找到一对一的匹配资金。此外，将获得的资金用于资助服务型组织之前，他们也必须要求受赠方能找到一对一的匹配。这么一来，政府所花的每一美元都能够带动慈善界（无论是来自企业或基金会）贡献两美元。

这些匹配的资金有望轻松地获得。政府只会通过竞争性流程来选择资助对象。在这个过程中，这些组织必须用确凿的证据来证明它们的项目行之有效。最后，那些获得巨大效应的方案将会向全世界传播。社会创新基金乃至社会创新办公室在此充当信息交流中心的角色，评选出解决特定社会问题的最佳方法，并利用其庞大的宣传体系去推广这些方法。卡塔尔说：“想象一下，世界上最好最有效的扶贫计划被人们所熟知。它们能证明这些计划是最佳方案，资助方能够资助并且有效利用这些计划。”

卡塔尔在社会创新基金担任了两年主席。基金资助正在经受检验的新项目，主要看其是否如承诺的那样有效。与此同时，基金也资助有良好业绩的老项目。这些项目包括一些行之有效的举措，比如向全国各地长期无家可归的人提供永久性的支持性住房，这种解决无家可归难题的方法与临时收容所相比，确实成本较低、成效更佳。社会创新基金还资助了一些较新的项目，譬如对美国足球基金会（US Soccer Foundation）的资助。该基金会将这些资金用于针对年轻人的“足球创造成功计划”（Soccer for Success）。这一计划的资金主要投入到诸如新泽西卡姆登、亚特兰大等地区的低收入、治安较差的社区，借以对抗儿童肥胖

症。例如仅在卡姆登，卡姆登男孩女孩俱乐部（Boys and Girls Club of Camden County）计划利用该计划服务800名年轻人，为他们改善营养、增加体育活动，并开展心血管健康检测、营养调查和数据统计（比如参与者的平均体重指数），最后报告项目成果。如果这个计划行得通，受助机构希望在当地整个男孩女孩俱乐部网络推广同样的计划。

政府表示，截至2016年3月，社会创新基金已经撬动了6.275亿美元来自私营部门的投资，是联邦政府投资初始额（2.95亿美元）的两倍多。卡塔尔表示："我们想确立一种资助方式……如果联邦政府更大力度地采用这种资助方式，就会产生更大的影响。"

危机与阻力

社会创新办公室除了社会创新基金之外还有更多的任务，而且没有哪项工作是一帆风顺的。首先，正如卡塔尔所说，社会创新办公室意在示范政府如何以一种与众不同的方式工作。众所周知，社会服务领域联邦支出的真正权力掌握在教育部、劳工部和卫生及公共服务部等多个政府部门。这些部门合计每年为社会服务部门的各类项目拨款8000多亿美元。这些项目旨在帮助有需求的民众摆脱贫困、改善生活，其中包括早教识字项目、黑人青年预防犯罪项目等等。上述拨款的对象还不包括食品券等社会福利保障项目。



密西西比州紧急灾难管理署工作人员托德·德穆思（Todd Demuth）（右二）视察美国志愿队成员清理风暴过后的废墟

社会创新的倡导者们一直希望找到一种方法，让这些更大型的政府机构采用竞争性资助来撬动民间资金，并用数据证明哪些项目可行、哪些不可行。与这些大型机构的实力相比，白宫社会创新办公室和社会创新基金就显得微不足道了。

莎赫称，要让这些想法融入整个政府当中是很有挑战性的事情。“在各个政府机构中有许多的创新人才希望相互交流。在科技界和其他领域也有一些从事创新工作的人士希望能够与这些政府机构交流。”这个白宫办公室开始召集跨领域的创新人士，以便让他们相互学习。“很多时候，他们会互相取经：‘你们是如何跨越法律障碍的？你们是如何获得官方许可的？’”莎赫称，“他们关注的首先是一些枯燥、机械化的东西，但这些东西本身也是创新路上的障碍。”

社会创新办公室可以授权政府机构的内部人员去尝试和推动创新，

但不能凭一己之力改变整个政府文化和监管结构，否则可能会自身难保。社会创新办公室最大的成功之一便是教育部设立创新投资基金（Investing in Innovation Fund，也称I 3）。创新投资基金是在2009年的经济刺激法案中创立的，但这个基金多年来深受社会创新办公室理念的影响。教育是吸引两党共同支持新构想的少数领域之一，而且有众多政治力量在背后支持教育。教育部在奥巴马上任前已经向一些项目实行竞争性资助，这一事实也有助于这个基金的成立。这些因素融合起来，提高了教育部采纳社会创新思想的热情。

创新投资基金有一套竞争性申请流程，适用于提高识字率的课后项目和私立特许学校等各类项目，比如知识就是力量项目（Knowledge is Power Program）。资助的对象包括各个层面的组织：正在尝试新想法但缺乏数据来验证实际成效的组织，进行过早期验证但仍需要扩大规模并继续衡量成果的组织，有优秀绩效产出、需要资金扩展项目的组织，等等。

创新投资基金所面临的挑战是如何准确衡量其在各个层面的成功。最终决定资助与否的黄金标准将会是随机对照实验，这是大多数社会科学研究机构都非常熟悉的一个概念。然而，即便到了这一步，教育部仍很难找到能够审查申请，并将该标准应用于教育的研究人员。“我们收到海量的申请，因此需要大量的评审人员。”曾于2010—2013年担任教育部首席部长助理的乔安妮·韦斯（Joanne Weiss）表示，“在教育界没有足够数量的、对这一领域有深刻了解的评审员。”

创新投资基金来自全新的财源，因此它没有引起相关组织的怀疑和恐惧——如果参加资金申请，就会失去现有的长期资金。莎赫和社会创新办公室设法利用像创新投资基金这样的项目的巨大成功，来帮助劳工部、卫生及公共服务部等其他部门引进同样的手法以回应自身的需求。

社会创新办公室在努力开展这种基础性的跨部门工作的同时，还必须履行其在公民参与方面的职责。办公室花了一年多时间为国家和社会

服务组织（Corporation for National and Community Service，该组织运作经大幅扩张后的美国志愿队计划）寻找一个长期负责人，仅仅是这项工作便占用了社会创新办公室大量的时间。美国志愿队是奥巴马所继承的政治遗产，以前的政府将它的运作从国内政策委员会中独立出来，而小布什则让它与信仰和社区行动计划办公室合并运作。至于这两项计划是否应该合并则并没有被列入早期的讨论议程。

但更大的问题是，2009年初，即奥巴马就任总统以及社会创新办公室和社会创新基金创立不久，美国经济仍处于由房地产崩盘所引发的衰退之中。“当你在努力对抗危机时，很难分心去考虑创新和实验，这正是我们早期所面临的主要挑战。我们当时的工作环境是以危机处理为导向的。”乔林说道。

此外，非营利部门也正在经历类似的危机。楼市崩盘后，非营利部门来自政府和私营部门的资金减少了，而此时全国低收入家庭的社会服务需求却出现爆发式增长。白宫正试图与非营利组织建立新关系之时恰逢非营利界陷入巨大的困境，痛苦不堪。

“一次比较重大的失策是一个叫作联合服务运动（United We Serve）的全国性夏季社会服务计划。”施密茨回忆道。社会创新办公室并非这项活动的发起方，但需要负责其运作。当时的任务是要在夏季期间竭尽全力为相关组织招揽志愿者，于是白宫召集了主要的受资助方和非营利组织，请求这些组织来充当志愿者并参与活动。施密茨称：“这些组织带着能获得帮助的期待出现在白宫。”非营利界需要帮助，而白宫似乎并不了解它的非营利合作伙伴所处的窘况，“（白宫）反过来却要求大家参加这个联合服务运动……这个活动搞得真不合时宜”。

奥巴马国内政策委员会主席、负责监督社会创新办公室的梅洛迪·巴恩斯称，社会创新办公室早期的问题源于固有的挑战，即白宫方面急于在新理念的基础上做出成绩。“回过头看如果当时我们能对这个办公室的目标有一个更清晰、更快速的判断，并能更明确地表达我们希望获

得什么样的成果就好了。"巴恩斯说，"然而，即便我这么说，我也知道，当你在创新、接触新东西的时候，只有通过不断尝试，你才会发现哪些东西行得通，哪些东西需要做一点调整，然后你再做相应的调整……我们尽力做到了最好。"

推广"只为成功埋单"的模式

莎赫带领社会创新办公室走过了头两年，并于在2011年底离任。她和她的团队努力为社会创新办公室打下了基础。很显然，最富有成效的工作之一便是坚持不懈地让社会创新思想融入整个政府。

多亏了她的努力，她的继任者乔纳森·格林布拉特（Jonathan Greenblatt）无须担心如何从头开始建设社会创新办公室。格林布拉特是Ethos Water（一家瓶装水公司，它将部分利润捐给世界各地的清洁用水计划）的联合创始人，并经营过一家名为"GOOD"的媒体公司。从2011年9月起，他在社会创新办公室担任了两年半的负责人。格林布拉特在任期间可以专注于对这个办公室而言最重要的事情。

"社会创业已经慢慢摆脱了边缘化的过去，"格林布拉特表示，"到了2011年，它真的进入了主流。"他认为这在很大程度上得益于白宫在这方面的努力以及社会创新理念的普及。格林布拉特在2011年接替莎赫领导办公室时，华盛顿正面临着政治僵局，于是他将精力集中于社会创新办公室能够实现的两件事情上。

首先，他利用社会创新办公室取得的成绩在政府当中更广泛地推广其思想，并进一步借助私营部门的力量。有关联邦预算的争议和诸如减少赤字等问题造成了资金紧缩、两党停止合作之类的麻烦。此时，有一点空前的明晰：让政府所花的每一美元产生更大的影响比以往任何时候都更加重要。除了改善每一美元的效益之外，社会创新办公室还需要像

社会创新基金一样，向政府以外的投资者宣传匹配资助的好处，以此来撬动来自商业界和慈善界的投资。格林布拉特将其称为“号召力”，这意味着他可以召集来自不同部门的人一起讨论他们该如何相互帮助。这包括了来自金融界、商业界、非营利部门和政府机构的人士。他说：“我知道这些部门并不真正了解其他部门的工作内容和工作方式。”而他想改变这种状况。

其次，格林布拉特倡导采用“只为成功埋单”的模式〔Pay for Success，比如社会效益债券（social impact bonds）〕来资助社会创新。这一模式首先由新西兰经济学家罗尼在1988年提出，之后开始在世界各地流行起来。社会效益债券的运作方式如下：一名私人投资者计划向一名非营利服务提供商提供资金，而这名服务提供商与政府签订了“合同”以保证一系列成果，比如让一定比例的新近释放的囚犯从此不再犯罪，远离监狱。然后，会有一名独立评估者来确定该非营利组织是否实现了其所承诺的成果。如果评估结果是积极的（这可能需要花多年的时间来确定），政府就会向该名投资者偿付其原始投资，并附加一定的红利。如果目标没有达成，则投资者就会失去部分或全部投资资金。这种资助体系能使政府免受创新可能遭遇失败的风险。对于服务提供商而言，即使政府资助在多年后泡汤了，它也无须担心没有运营成本。



白宫社会创新办公室第二任主任乔纳森·格林布拉特在缅因州卡姆登举行的一场美国流行科技年会（PopTech Conference）上发表演讲

格林布拉特和他的副手威尔金森（他于2015年2月接手了社会创新办公室），还想再接再厉，把政府机构拨付的资助全都变成竞争性资助，对资助过程进行评估并找到最佳实践，而且能利用政府的资金从外部世界获得相匹配的资金。

然而，在许多部门，使用数据衡量成功仍然是一个让人生畏的概念，就像是特洛伊木马阻挠着政府投资社会服务事业。“对于许多非营利组织的领导人而言，社会部门创新是一个极具政治争议性的可怕概念。”博格–莱文称，“他们中的许多人被教导不要相信政府。”社会创新办公室所做的工作之一便是尝试与非营利组织合作，让这些组织无须担心参与社会创新实验有可能没什么效果，协助他们采纳更好的做法，并

提供反馈信息。政府可以借助反馈数据来不断改进资助项目。

与政府合作的许多非营利组织通常需要遵守一套严格的规则。大多数接受政府资助的组织必须花费大量的时间和金钱来做文书工作，只是为了证明它们符合政府的要求，而且是按照指定方式将资助花在指定数量的人身上。威尔金森称，以结果为导向的数据采集，不仅显示结果（比如有多少人获得了服务），而且还展示良好的成果（比如有多少人搬进了永久性住所），这是对待非营利组织以及它们所服务的社区的一种更人性化的方式。

成果展示

2016年10月，白宫主办了一场活动来展示其社会创新实验中的范例——以“同胞守护人”闻名的总统倡议。奥巴马总统在2014年发起了该项计划，旨在应对有色人种中的年轻男性所面临的具体挑战，促进种族平等。“有很多孩子需要帮助，他们正受到许多负面影响。”奥巴马在项目启动前说道，“我们是否可以做出更多努力，让他们确实感受到他们的祖国关心他们，重视他们，并愿意对他们寄予厚望？”

有一点奥巴马没有直接说明，那就是“同胞守护人”计划还将展示出政府有能力在这类项目中应用数据、随机对照实验和评估。10月份的这场活动在白宫的一个没有窗户的小礼堂举行，现场展示的内容类似于一份进度报告。参会者首先听取了来自不同团体的报告，这些团体来自不同领域，目标都是为了帮助有色人种中的年轻男性应对各种具体挑战，例如改善教学成果；防止犯罪或行为矫正；协助他们找到更好的工作，获得更高的收入。

A. J.沃森（A. J. Watson）是其中的一名发言人，他来自芝加哥的一个名为“好男儿”（Becoming a Man）的组织。这一组织帮助有色人种中

的年轻男性继续学业，避免误入歧途。在发言过程中，沃森通过幻灯片分享了第二次随机对照实验的结果。参与其项目的年轻男性与没有参与项目的年轻男性相比，因暴力犯罪被逮捕的数量减少了50%，所有类型的被捕数减少了35%。参与者按时完成高中学业的概率也比没参与项目的学生高出19%。沃森告诉听众：“这是一个富有成本效益的项目，单单在防止暴力犯罪方面，每投入1美元，就有30美元的投资回报。”

使用“投资回报”等商业性语言来呈现证据，实际上也是这场报告的要素之一。奥巴马在一份声明中称，这一评估标准已被“同胞守护人”计划所采纳和推广。那天演讲的许多团体都是由社会创新基金或类似创新投资基金的教育部计划所资助的。“我们已经将数据和证据应用于社会政策，来找出行之有效的举措，扩大其规模，并停止资助那些无效的举措，从而创造一个社会创新的新时代。”奥巴马说道。

从社会创新办公室成立之初到现在，几乎每一个参与过办公室工作的人都认为，下一个挑战是让非营利性组织和政府机构团结一致，使社会创新成为政府部门工作的主流方式，而不仅是止于一个特殊项目。这一想法的支持者都希望白宫继续制定一个政策议程，为各个政府项目配备严格的竞争和评估流程。

根据这一设想，只有当项目能真正帮助到它们所服务的社区时才能给予资助，就如芝加哥的“好男儿”所做的一样。尽管“证明成功”对许多非营利组织来说是一个令人生畏的概念，但白宫一直在努力证明这是一种相对较好的运作方式。社会创新的倡导者们认为，由共和党领导的国会显然不会轻易地批准给社会创新项目的资助，因此“证明成功”这项任务就变得比以往任何时候都更加紧迫。在特朗普入主白宫后，他们甚至有可能失去最初激发这些社会创新举措的机构——社会创新办公室。

保持乐观

至少从理论上说，社会创新办公室的想法得到了两党的大力支持。让政府花在社会服务上的8000亿美元获得更高效益的目标，即少花钱多办事的目标，得到许多关心扶贫政策的保守派人士的支持，其中最显要的莫过于众议院议长保罗·莱恩（Paul Ryan）。

“全国各地来自两党的许多立法者和当选官员在他们各自的社区见证了显著的成果。”慈善创投公司“罗伯茨企业发展基金”（REDF，这家公司投资于给被就业市场淘汰的人提供就业机会的社会企业）的总裁卡拉·贾维茨（Carla Javits）称：“效益和效率，这是人们想看到的。这些项目为未来指明了方向。”

正如威尔金森于2016年11月在斯坦福大学所说，许多政策专业人士希望能有一条得到两党支持的社会创新思想发展道路，让两党共同努力帮助这个白宫办公室持续发展，继续履行改善所有政府机构工作方式的使命，并评估项目成果，来展示是否实实在在地让人民的生活变得更好。

在布什政府担任信仰和社区行动计划办公室负责人的布里格兰指出，类似项目都被历届政府传承了下去，这是应该保持乐观态度的一个原因。“从以往的例子看，总统从上一任手里接过项目后会为之重新命名，并赋予它们新的内涵。希望下届总统和政府会创立一个企业基金或类似的东西。”共和党人会重新命名社会创新办公室，让其不再包含“社会创新”几个字，但办公室的许多想法可以保持不变。

尽管如此，政府和社会服务界的支持者们最大的担忧是特朗普政府会彻底粉碎这一计划，这与他在竞选时做出的承诺比较接近，毕竟他的竞选口号曾经是“抽干沼泽”（drain the swamp，意指对现存政治体系的全盘挑战）。这一模糊的口号包含一项扫除政府腐败的承诺，但其含义似乎是将特朗普及其支持者的愤怒集中发泄在他们所讨厌的政府机构上。

即使是表达了对贫困关注的保罗·莱恩也在公开场合表示，他计划削减学校营养和食品券等项目。这些项目已证明了它们在改善儿童教育成果、推动地方经济发展、为有需求的人提供食物方面所取得的成功。布里格兰称，反贫困专家过去能够通过展示这些项目行之有效的证据来获得共和党对这些项目的支持，“那类数据和证据会让你见识到超乎社会福利项目范畴的成果”。

布里格兰也看到了将白宫社会创新与公民参与办公室设置在国内政策委员会之下的问题所在。办公室负责人不是直接向总统汇报工作，这意味着社会创新办公室的权力不够大，地位比较脆弱。他说：“社会创新基金是一个小项目，很有可能得不到资助，或者被新政府抛弃。”

没有人知道此次总统选举对国内政策委员会内部的小型办公室意味着什么。即便在2017年1月初，即这篇文章起草之时，特朗普的内阁成员还有许多空缺，他的政策议程也尚未明晰。“我会说，‘抱最好的希望，做最坏的打算’。”安东尼·博格–莱文表示，“我们必须接受这种可能性……即我们这个议案无法得到两党的共同支持。”

尽管未来尚不明朗，这个白宫办公室的思想已经在非营利界得到了广泛的传播。索纳尔·莎赫现在在乔治城大学的一个中心工作，这个中心旨在向全球推广社会创新思想。乔纳森·格林布拉特如今是反诽谤联盟的全国总监兼首席执行官。而梅洛迪·巴恩斯则担任阿斯彭研究所（Aspen Institute）旗下社区解决方案论坛的主席。

然而，失去白宫社会创新与公民参与办公室将是一次重大挫折。毕竟它搭建了一个其他非营利组织无法实现的平台，并为非营利部门提供了能让政府聆听其意见的渠道。博格–莱文表示，他依然持乐观态度。“如果有一件事情能得到两党的支持，那必然是这样一个基本理念，即我们能够以新的方式携手共进，为政府与社会部门之间建立更富有成效的关系，使纳税人的钱能在帮助边缘化社区方面发挥更大的效用。”

莫妮卡·波茨

定居于弗吉尼亚州的作家，同时也是新美国基金会（New America Foundation）资产建设项目的研究员。

实地报道

健康诊所企业家

作者：迈克尔·西奥（Michael Seo）

维吉尼亚·恩迪曼德（Virginia Ndimande）和西扎克莱·恩科西（Sizakele Nkosi）于清晨7点30分到达她们各自的诊所。尽管8点整才会开门，但护士往往这时就能看到早早排起的长队中那一张张熟悉的面孔。她们边朝前门走去，边说着“你好”和“你好吗”，和患者们打着招呼。

祖鲁语的“你好吗”就是“翁贾尼（Unjani）”。支持恩迪曼德和恩科西开设诊所的南非非营利公司翁贾尼就是以此命名的。翁贾尼的首席执行官琳达·图森特（Lynda Toussaint）告诉我们，“你好吗”询问的不仅仅是人们的健康状况，更是一个人整体的幸福感和心理状态。这是由一家南非的物流公司——帝国集团（Imperial Group）于2011年发起的一项创业计划。运营之初，创立者试图解决下列问题：如何为一个从未有过医疗保健服务的社区提供优质的、可负担的、便捷且可持续的医疗保健服务？

翁贾尼提供的答案是，为像恩迪曼德和恩科西这样的护士提供资源平台，让她们成立和运营自己独立的社区健康诊所。有志向自创诊所的创业者往往都是通过朋友、同事间的口口相传认识了翁贾尼这一小型企业孵化公司。

“刚听说翁贾尼那会儿，”恩迪曼德回忆说，“我并没有足够的资源和资金全职经营诊所，因此正在收集信息，想以兼职的形式自营一家私人诊所。”她于2014年11月在位于比勒陀利亚（Pretoria）以北约65公里的家乡温特维尔特（Winterveldt）开办了自己的翁贾尼诊所，而恩科西早在2013年就在她丈夫的老家、南非首都以南40公里的滕比萨

（Tembisa）经营起了她的诊所。

帝国集团下属机构帝国保健科学发展计划的负责人及前任常务董事伊恩·巴顿（Iain Barton）称，翁贾尼模式植根于“能力之内医治，能力之外转诊”的原则之上。到初级诊疗机构问诊的患者中，只有一小部分确实需要医师进行救治，很多病患服务，只要诊所设计合理，支持到位，完全可以由护士提供保证质量的服务。

该理念是翁贾尼模式的核心，术语称之为“任务移交”（task shifting），即视情形将诊疗任务下放给专业性不强的医务人员。通过这样的方式重组人力，移交任务，从而实现世界卫生组织提出的“通过更高效地调动已有人力资源，同时在培训和减少员工流失的项目实施过程中迅速增长员工的能力，形成扩大医疗服务覆盖的可行性解决方案”。



在世界艾滋病日，患者在位于穆特希（Moutse）购物中心的翁贾尼卫生所接受护理

未被满足的市场

南非的医疗体系覆盖约5400万民众，项目从基础医护至高度专业化服务应有尽有。

该体系分为两大板块：公共医疗和私人医疗。南非约68%的民众完全依赖公共医疗来满足其医护需求。其余的人则使用私人医疗，即购买商业医保，外加自费支付商保之外的部分。南非政府承担全国医疗支出的约40%，却要覆盖80%的公民，因此公共医疗系统面临重压。

需求并不一定形成市场，翁贾尼对此非常清楚。在南非，近830万民众通过自费购买私人医疗服务来满足初级医护需求，而依赖国家提供二级和三级护理。这些购买私人医疗服务的人群加入了医保计划，但其自费的部分并不能由医保来覆盖。翁贾尼认为自费群体之中存在着一个未被满足的市场，因此它专注于提供免费公共医疗服务的替代方案，也就是一种高品质并可便捷获取的医疗服务。翁贾尼诊所的问诊费为每次180兰特（合13美元），仅为其他私人初级护理服务的一半。这为人们提供了私人医疗之外的另一种选择。如此一来，翁贾尼不仅在自费问诊的细分市场份额渐长，也打造了愿意为初级医护服务付费的新客户群。

想开设私人诊所的护士可与翁贾尼签署一份五年期的企业发展协议。诊所由帝国集团负责出资、配齐设备并运输至约定地点。诊所采用标准化设计，包括一个候诊区、一间诊室，以及可开具约150种药物的药房。翁贾尼不但提供设备支持，同时也是诊所网络中的核心管理枢纽和孵化器，为诊所所长提供运营支持和持续的管理教育。

用图森特的话来说，诊所的成功取决于两大因素，即正确的位置和正确的合伙人。翁贾尼的筛选过程很明智地结合了对这两点的考量。先

由未来的诊所所长为新诊所选址，再由他们负责找到具备经营资质的私有房产，并和业主谈妥租赁合同。翁贾尼会审核租赁条款以确保公平合理。诊所所长也需进行至少200人的社区调研，了解该社区是否有足够的问诊需求、社区支持和客户基础。让诊所成为社区资产，让护士服务社区，这是翁贾尼的核心关切。为贯彻这一承诺，翁贾尼限定每名护士只能拥有一家诊所。

随后，翁贾尼会统计人口情况并调研周边医疗设施。诊所正式营业前，所长及其助手还需接受为期五天的课堂培训，学习标准运营流程、支持或运营手册、人力资源、文件编制要求、财务管理及病患档案、配送和订货的系统管理。运营之初的两周，翁贾尼管理人员会与诊所员工一起强化课堂培训效果，协助并支持员工学以致用。

作为诊所的所有者兼经营者，所长们需对所有收支负责。翁贾尼明白，想要诊所盈利是需要时间的。无论诊所盈亏状况如何，翁贾尼都会在诊所成立之初的24个月里发放补贴金以支持其运营。“这些诊所旨在为专业黑人女性护士赋权，创造就业机会，”图森特说道，“在她们成功时放手，这与雪中送炭一样重要。”翁贾尼的分析显示，每月接诊人数达250人是诊所盈利的门槛。按服务社区的不同，达到这个人数的时间可能为3至24个月不等。

通常，诊所的初始人力配置仅三人：一名拥有注册资格的初级护理护士、一名助理和一名维修保养工人。护士负责问诊并开药，助理负责质量控制，协调非处方药的销售并做好记录。恩迪曼德和恩科西都聘请了亲属作为诊所的助理。“值得信赖的亲人加盟诊所能让我安心，我们共同组成关爱病人、尊重患者的专业医护团队。”恩科西说道。

翁贾尼诊所遵守南非国家健康部颁布的关于初级医疗护理的相关条款和指导方针，符合审计流程。尽管这类诊所无医生坐诊，但许多护士一直与医师保持联系，以获得医疗咨询、一般性建议和精神上的支持。这种咨询关系也有助于医师优化专业技能和时间分配。

成长和责任

翁贾尼网络在过去三年间以每年增开9家诊所的速度，谨慎有序地扩张。这种节奏反映出了图森特的担忧，而这种担忧从她2014年上任之初就开始了。

“从我当时掌握的6家试点诊所的患者数据来看，翁贾尼没能实现可持续发展，这正是我所担心的。”图森特说道，“我也担心护士选拔流程存在漏洞或者不够严格，最终需要制定简单的过程和程序以确保适当的商业原则得到应用。”

为此，图森特先是暂停了增设诊所网点的计划，进而开展了长达一年的运营评审。作为首席执行官，她亲临每家翁贾尼诊所，观察并记录其运营状况。她采访护士、诊所人员、患者和社区领导，清楚地了解诊所与社区间的互动状况。翁贾尼摒弃了单纯增设网点的简单思路，重新设计流程以支持诊所网络扩展，也引入覆盖全网的IT系统采集信息，简化标准操作流程，强化培训，提升了诊所选址时的商业智能化程度。

事实证明，这一行动开展得很及时，2017年获得南非财政部工作基金特别拨款之后，诊所获得飞速发展。如此快速的规模化进程又带来了新的考量——可持续增长不仅需要支持，也需要问责。例如在2015年，翁贾尼得知克瓦加方滕诊所的问诊费高于整个网络的定价，随即终止了其特许代理权。虽然惩罚措施比较严厉，但它强调了一个理念，那就是任何违约行为都会损害社区与翁贾尼品牌之间的信任，而整个项目都是建立在这种信任的基础之上的。

2017年，翁贾尼预期从26家诊所扩展至41家。对于图森特而言，只有选对了合伙人才能实现这一愿景。“不是每个人都能成为企业家的。”她说，“每个护士加入翁贾尼诊所网络时都承担了巨大的风险，只有那些努力工作、无私奉献和心怀服务社区使命的人才能成功。”

迈克尔·西奥

一名医疗企业家，他将于2017年末在肯尼亚开设一家初级护理诊所，与非营利企业翁贾尼不存在从属或业务关系。

合作筹款

作者：莎拉·莫瑞（Sarah Murray）

对于上坎伯兰区公共广播公司（WCTE Upper Cumberland PBS）来说，吸引会员加盟和筹集善款在过去可绝非易事。这家田纳西州的电视台当时拥有在线筹款资格，也已使用数据库和捐赠工作管理软件，但其信息技术系统还未经整合，许多流程仍需员工手动键入信息。

“我们的会员经理亲手把信件写好并打印出来，手动折好之后再寄出去，”上坎伯兰区公共广播公司开发与市场部总监艾弗里·哈钦斯（Avery Hutchins）如是说，“一旦有资金流入，我们就得手动输入存款金额。”

2016年2月，上坎伯兰区公共广播公司将其与会员的通信往来移交给贡献者合作发展计划（Contributor Development Partnership，CDP）进行管理，从而卸下了这项重担。2011年，由公共广播公司（Corporation for Public Broadcasting，CPB）和新英格兰公共广播公司（the New England public broadcaster，WGBH）共同出资成立的贡献者合作发展计划为各大广播电台提供了一个管理筹款的数字工具，通过对应的软件和服务，解决了单独购买这些服务可能产生的高昂费用问题。

“现在，人们只需点击按钮，填写在线表格即可捐助或成为会员，”哈钦斯说道，“这些数据将被直接导入软件，一封感谢信随即生成，汇入下一个邮件流，并自动触发邮件回复。”

激增的效率吸引并留住了更多的捐助者，上坎伯兰区公共广播公司迎来了净收入的上涨——从2014—2015年度的约9.6万美元涨至2015—2016年度的逾13.5万美元，2016—2017年度预计达到15.8万美元。这一

形式的应用逐渐广泛：自2012年贡献者合作发展计划开始提供这一服务起，各大电台的新增净收入累计达到5500万美元。



贡献者合作发展计划负责游说服务的一位工作人员为落基山共广播公司签下一名捐赠者

这是一个令人兴奋的消息。最近几年，公共广播的收视率和捐款人数剧降，电台持续萎缩的收入亦严重威胁到了节目的存亡。在这样一个新兴媒体不断亮相、公共广播收视率不可逆转地持续下滑的背景下，贡献者合作发展计划的创始者们仍坚信，这一全新模式将为公共广播电台带来巨大的创收机遇，更不用说其他领域的非营利组织了。

优质数据的重要性

这种模式的关键在于如何运用由合作驱动的优化的数据采集和分析

成果。这并不是说电台从未共享过数据——恰恰相反，实际上，美国公共广播体系本身有助于这种合作形式的开展。美国公共广播体系由国家性的节目供应商和独立运营的私有地方电台组成，它们之间鲜有竞争（多家电台共同覆盖的区域除外）。“它们非常有合作精神，且愿意共享数据——这在广播领域并不常见。”黑波特（Blackbaud）公司的数据和分析副总裁史蒂夫·麦克拉弗林（Steve MacLaughlin）说道。黑波特公司是一家为非营利机构提供软件和服务的公司，并协助贡献者合作发展计划开发和管理相关数据。

但数据的作用不能仅停留于简单的电台间的比较，更应该评估优劣，分析原因，挖掘其最具潜力的创收机遇。“只知道互相对标是不够的，”麦克拉弗林说道，“还要有能深入洞察创收机遇的眼光——一个组织关注的到底应该是每月捐赠者的数量，还是会员续订，抑或是配捐行动？”

“挑战还有一部分来源于如何说服那些自视独具一格的电台，让它们可以通过自身行动来分享最佳实践，而从更好的数据中获得的洞察力对此至关重要。”黑波特公司首席科学家查克·朗菲尔德（Chuck Longfield）说道。朗菲尔德不仅负责为新英格兰公共广播公司开发软件，还创办了两家专注于非营利组织应用数据的公司。

拿筹集企业配捐基金来说，一些电台也许会认为，如果自己所在区域大公司密布，就可以借助地理优势，靠配捐筹集大笔资金。但数据却与此相反。朗菲尔德表示：对于存在大量企业的地区来说，这里的电台通过企业配捐筹集到的资金并不见得比其他地区的电台更多。

“我将其称为慈善科学，”朗菲尔德说道，“对于这些电台来说这是个全新的概念。”

公共广播公司和新英格兰公共广播公司的初期投资着力于简化系统，实践证明，这对于建立贡献者合作发展计划的数据库至关重

要。“短短几年后，系统已变得简单而又美观，但它曾是个巨大的挑战。”麦克拉弗林说道。每个电台都有其自身的数据采集和存储方式，对各类筹款形式冠以不同的术语。不仅如此，贡献者合作发展计划的创始者们深知，要想让广播公司提交数据，系统必须非常简单，所以他们设计出了一个无须安装新软件的系统。

“这一切都是为了解决任何独立组织都在想着法儿说‘不’这一现实问题。”贡献者合作发展计划执行董事兼新英格兰公共广播公司会员营销负责人迈克尔·黑普力克（Michal Heiplik）说道，“所以为了攻破那些理由，架构是最重要的。”

贡献者合作发展计划的创始者们也在寻求一种简单易懂且免费的信息呈现方式，于是就有了《创收机遇和行动报告》（Revenue Opportunity and Action Report，ROAR），一份为各加盟电台准备的单页季度性对标公告。基于24项关键筹款指标——从全体会员维系、配捐营收到车辆捐赠均包含在内——该报告对比了单个电台和国家平均标准、标杆水平之间的差别，让电台了解提升关键领域绩效之后的潜在收益。报告使用简单的交通信号图代表了各项指标的完成状况。“绿色表示良好，黄色表示警告，红色则表示亟待提高。”麦克拉弗林解释道。

尽管这些分析步骤已经是巨大的进步，但贡献者合作发展计划的目标是增加数据流动的频率，勾勒出持续的进程，而不仅仅是一个筹款成果的快照。现在，来自各电台的数据每年汇总四次，朗菲尔德认为，“理想状况是时刻都有数据流入，因为就有那么些机遇，只有立刻传递才能发挥价值”。

共享服务，助力行动

完善的数据也让电台对筹资效果有了新的洞见，但电台也需有能力

将其转换为行动，这对许多电台来说并非易事。“从数字媒体、社交媒体营销，数据库营销，到短信募款、挨家挨户游说，现在的募款方式层出不穷，日益复杂，”新英格兰公共广播公司的首席运营官兼执行副总裁本·戈德利（Ben Godley）说道，“但电台却因为没有资源而无法与时俱进。”

这个问题促使贡献者合作发展计划新增了第二个关键举措：共享服务，各大电台可以通过共享服务将筹款工作用合理的价格外包出去。“电台真正需要的是一种一站式解决方案。”戈德利说道。

对小型电台而言，一名员工可能身兼募捐方案策划人、会员总监和数据录入员等数个角色，因此留给开发新战略这个关键步骤的时间就所剩无几了。大卫·普雷斯顿（David Preston）是明尼苏达州双子城公共广播公司（TPT）的会员和观众服务副总裁，该电台年营业额高达3200万美元，普雷斯顿坦言他大部分时间都在寻找新的筹款机会，其中就包括发掘他所谓的“如果”型新经费来源，尝试未经测试的各种策略——而这是小型电台根本承受不起的奢侈。

小型电台的内部资源有限，它们也往往无力按具有竞争力的价格购买软件服务。对此，贡献者合作发展计划又一次伸出援手。哈钦斯介绍了上坎伯兰区公共广播公司在使用贡献者合作发展计划后安装的会员软件（电台无须单独支付费用），她说：“如果我们独立购买这种软件，那么软件的研发、安装和运行费用高达2万到3万美元。”

贡献者合作发展计划也提供共享筹资服务，如挨户游说和车辆捐赠项目。此外，由于贡献者合作发展计划采用规模采购，与小型电台独立采购相比，可以争取到更优惠的价格。因此有些电台选择按月预付订金，然后将整个会员筹资运营板块都外包给贡献者合作发展计划。不过，虽然电台可以择优选择贡献者合作发展计划提供的各项服务，但不能调整改动。“如果每个电台都试图改动最优实践，那就无法实现规模化，”黑普力克说道，“所以只要它们一签字，之后就都是我们的主场

了。”

拿致谢电话为例。调查显示，在特定月份的特定时段按固定的对话文本给捐助者打电话致谢将大大有助于减少捐助者流失。于是贡献者合作发展计划聘请了一家电话销售公司。“电台不能编辑对话文本或更改致电时间。打电话的是我们，电台支付费用即可。”黑普力克说。

事实证明贡献者合作发展计划很受欢迎。截至2016年10月，美国180家公共电视台中有133家已与贡献者合作发展计划达成合作，另外还有68家广播电台也与之合作。而贡献者合作发展计划的受欢迎程度也转变成了现金和捐助者。例如，在运营最初的两年间，致谢电话项目使首年捐助者保持率提升56%，首年营收保持率提升72%。

慈善行业对筹款的竞争更是日益激烈，而贡献者合作发展计划的这些成果足以让其他非营利机构为之眼红。但贡献者合作发展计划模式是否适用于其他慈善组织呢？创始者认为答案是肯定的，尤其是那些在当地设有分支机构的全国或国际非营利机构，如仁人家园或特奥会。

“公共广播是一个天然温床，如同一个孵化器。”黑普力克说，“但是贡献者合作发展计划也绝对适用于其他任何设有关联组织的非营利机构。”他强调其中的关键在于建立互信，并在维护捐赠方关系上突出品牌个性。“终端捐助者甚至无须知晓贡献者合作发展计划的存在，”他说，“我们做的只是让这些组织看上去更美。”

莎拉·莫瑞

自由职业记者，定期为《财经时报》和《经济学人》杂志撰稿，她也为包括《纽约时报》《南华早报》和《华尔街日报》在内的诸多其他出版机构撰稿。

全世界的工人，买买买！

作者：布兰顿·凯姆（Brandon Keim）

东氏泰（Duong Thi Thai）和她的丈夫万越（Nguyen Van Khoi）在胡志明市赐昌（Freetrend）有限责任公司的工厂上班，这片低矮的厂房中，每天有近20000人在为生计劳碌。夫妻俩靠制鞋可获得1000万越南盾（合445美元）的月收入，虽说有工资总好过失业，但这笔收入已将他们推向越南最低工资水平线的边缘。

东氏泰说，自2009年成家后，她一直想为自己一室型的新家添置点基本的家电。对他们这样的新婚夫妇，以及发展中国家数百万以制造消费品为业、生活捉襟见肘的工人来说，买一台冰箱或电脑往往需要节衣缩食好几个月。采购计划如同水中望月：攒钱不易，理财无门，而未来生活又无法预测。

东氏泰和万越的收入在扣除了房租、生活开销和两个孩子的学费之后早已所剩无几，更别提心心念念的家电了。2014年，社企公司iCare Benefits公司成立，同年，赐昌公司与iCare Benefits开展合作，旨在帮助像东氏泰和万越这样的工人购买基本消费品和服务，符合资质的会员可享受零利息分期付款。

对早已习惯信贷宽松、无须顾虑贷款可能导致债务缠身的发达国家的人民来说，这种分期付款听上去似乎平淡无奇。但在越南，消费者信贷是富人的特权，像东氏泰和她丈夫这样的老百姓通常情况下只能被迫向黑市借高利贷。零利息融资对他们来说意味着巨大的机遇。

他们买了一台洗衣机、一张床垫和一部手机。“我本人和其他许多工人都想谢谢这个项目，”东氏泰说道，“要不是因为它，攒够钱不知道

得花多少年。”

这样的故事在越南和东南亚的其他7个国家正在不断发生。iCare着手解决的，是310万工人所面临的经济学家称为“普惠金融”的挑战。



Mai Thi Bich Hoa（前排）坐在她通过iCare Benefits 新买的冰箱旁

“即使你每月只挣200美元，我们也会试图让这200美元发挥更大价值。”iCare首席执行官Trung Dung如是说，“事实已证明，我们可以提高相当于两到三个月工资水平的购买力。人们赚12个月的工资，却感觉过上了14个月的收入才能享受的生活。”

零债务风险的消费

30年前，Dung为了逃避政治迫害，几乎身无分文地来到美国，他先后成立了三家公司，其中就包括硅谷宠儿OnDisplay。2007年他回国

创立了莫比为（Mobivi）公司，提供电子支付服务。尽管经营理念尚不成熟，领域竞争力不强，公司仍旧做出了一些成绩。Dung在莫比为的助手、iCare现任首席运营官Hao Diep说："这儿的人们不需要支付解决方案，他们需要的是获取产品和服务的渠道。"

Diep在越南的一个偏远农村长大，小时候，她的母亲从黑市借了400美元的高利贷——100美元给了Diep当学费，其余300美元为她哥哥买了辆摩托车。这些贷款和高额利息足足费了全家四年时间才还清，他们也一度濒临破产。"人们就那样明抢豪夺。"她回忆道，"我妈妈是个好人，她是名教师，但是她却没办法获得银行服务或申请贷款。"

恰恰是Diep为莫比为构思了一个新模式，也让莫比为以iCare之名获得重生：新企业以批发价采购产品，再少量加价转卖给工人，后者只需预付一小笔费用，其余部分从他们接下来几个月的工资里扣除，零利息。

工人的需求量飞涨。对于东氏泰和万越这样的工人来说，他们生平第一次不用冒着负债的风险就能买得起基本品。iCare的会员标准是工人需在工厂工作满一年，这也让头痛于如何降低员工流动率的公司有了加盟的动力。2014年春，iCare的会员数在两个月内从1万人增至17500人，到年底时已达40万人，2015年激增至140万。截至2016年底，iCare在老挝、柬埔寨、泰国、印度尼西亚、菲律宾和巴西的总会员数已达310万人。

随着iCare的发展壮大，出售商品的范围也扩大到疫苗、药品、学校用品和教育服务等，这些均是中产阶级实现稳定生活的要素。会员能买得起洗衣机、冰箱及其他基本设施了，同时也免于高昂支出的折磨，如突如其来的疾病、婚礼或新学年的学费，这些足以把一个家庭推入财务绝境。

公司每年都会进行影响力调查。据iCare战略总监瑞恩·加洛韦

（Ryan Galloway）称，会员平均每年可以节省220美元的利息支出，原本可能需要花在与贷方和收账人交涉的8天时间也节约了下来。在iCare与工厂合作前，约85%的工人会向黑市或亲戚借钱，加盟仅一年后，这个数字便降至15%。

“现在仅仅是蜻蜓点水，”原iCare董事会成员、现任可持续贸易有限公司（Sustainable Trade，Inc.）市场研究员的布雷特·迪克斯泰因（Brett Dickstein）说道，“他们想把iCare做成服务全球低收入工人的优质社会福利项目。”

为了实现这个愿景，iCare需要三方的参与：工人高度集中的工厂、所售产品的制造商及其债权人，包括为iCare运营提供融资的银行和影响力投资基金。虽然各方都会带来挑战，但最后一方也许是最棘手的——作用也是最重要的。

“最重要也是最关键的就是得证明这个项目具备经济可持续性。”Dung说道。iCare是一家社会企业，并非非营利机构，这样的属性可保证其规模化扩张所需的资金到位。

花豹资本私募基金（Leopard Capital investment fund）创始人兼iCare董事道格·克莱顿（Doug Clayton）用经验说话，坚信以营利为目的才是关键。他说：“过去十年我一直关注着金字塔底部的市场（全世界日消费低于2美元的穷人所构成的潜在市场），听过许多投资想法，也遇到过将目光瞄准这一群体的企业家，他们中的大多数偏社会化而非商业化，难以创造出具有可持续性的模式，仅依赖捐助、赠款等等。iCare Benefits是我遇到的第一家极具商业属性同时也极具影响力的公司。”

实现iCare经济可行性的核心是确保其供应链的高效。产品是在工厂陈列和配销的，因此iCare无须租赁零售商铺或挨家挨户送货。这样做的结果，用Dung的话来说，就是iCare的物流成本比那些标准的电商零售商低数倍之多。它还开发了联络会员的自动化工具，这些优势叠加就是

3%～4%的利润率——这足以让投资者相信，撇开社会影响力不谈，iCare是笔好投资。“如果经济收益都不稳定，何谈社会影响？”Dung如是说。

惠及百万人群

在社会目标和财务目标上找准平衡点是很微妙的。北美工业革命期间，企业内部商店十分常见，尤其在偏远城镇，工厂会向其员工这一“俘虏市场”（captive market）出售商品。工人往往深受剥削，负债累累，离开岗位就无法生存。而iCare在会员保护方面做得非常细致，不仅会面向会员提供金融财商培训，还将会员三个月的工资设为消费上限，从而避免“超支和过度杠杆之间的循环”。Dung表示：“即使工人们想超支，也无法实现。”

但这个项目并没有改变这些工人对消费金融服务的基本需求。来自新学校（New School）的发展经济学家巴里·赫尔曼（Barry Herman）希望知道员工信用合作社或独立的储蓄机构是否是更好的选择，因为这两种机构“不仅能推广借贷，还能促进储蓄，且不会将工人的消费与指定的供应商绑定在一起”。关于这一点，Dung的回应是，员工信用社在东南亚本不多见，且效用有限，储蓄者远远少于需要借款的人。

另一个更深层次的冲突是宏观上的贫困问题。“靠借钱是不能走出贫困的，”加州大学圣迭戈分校主攻信贷研究的社会学家阿科斯·罗纳–塔斯（Akos Rona-Tas）告诫道，“如果人们没有足够的财力购买经济产物，要么涨工资，要么就得直接把富人的钱财再分配给穷人。消费者信贷不是答案所在。”

也许从大局看这是事实，但无法获取金融服务只会让贫困人群深陷恶性循环。纵使iCare不能力挽狂澜，但它至少给工人提供了一个通向更

好生活的阶梯。iCare计划进一步拓展医疗、教育、储蓄和退休计划等社会服务。Diep认为，随着公司的壮大，iCare也许能撬动资源，向政府和产业施压，出台更有利于工人的政策。

Diep和Dung期待在下一个十年让iCare惠及数以百万计的民众，让iCare的商业模式突破工厂，惠及其他类型的工人，如渔民和农民。最终的目标，用Diep的话来说，就是让iCare覆盖整个农村地区，包括那些令她母亲因为400美元就差点遭遇破产的偏远地区。“惠及百万民众是一个可以实现的目标。”她说道。

“他们是我们的会员，不是我们的顾客。”Diep说道。而iCare已然壮大的300万强有力的会员队伍“还仅仅是个开始”。

布兰顿·凯姆

自由撰稿人，所写稿件题材涉及科学、自然和科技。

社会变革新方法

地图绘制的新思路

作者：诺埃尔·段（Noël Duan）

人类历史上最重要的一张地图并不是由专业的制图师或航海家绘制的，而是在1854年由伦敦内科医师约翰·斯诺（John Snow）绘制而成。当时伦敦苏荷区爆发的霍乱疫情造成616人死亡，约翰·斯诺怀疑疫情的传播是通过水而非空气。在那时，处于支配地位的是瘴气理论。这一十分荒谬的理论认为细菌是通过恶臭气味进行传播的，一些医生甚至认为某些食物的味道可能会导致肥胖。因此许多人认为他们靠香水就可以祛除疾病了。

斯诺想找到一种方式来证明持续了数世纪的瘴气理论是错误的，并且证实他对于霍乱是通过水来传播的假设。于是他绘制了苏荷区各个水泵的位置，并且用小圆点来标记霍乱病例。结果显示，大多数的圆点聚集在位于宽街的一个水泵处。斯诺将他的发现提交给了当地教区的护卫队，第二天护卫队就把水泵的把手拆掉了。斯诺绘制的简易地图帮助开启了流行病学的研究。

“好的地图可以通过一种人人都能理解的语言讲述故事。”英国的制图师协会主席史蒂夫·奇尔顿（Steve Chilton）说道，“斯诺绘制的地图有如此巨大的影响是因为它简直是一次伟大的数据可视化过程。”

斯诺的地图也证明，人们并不需要成为训练有素的制图师，才能利用地理数据解决社会问题。如今，包括地图盒子（Mapbox）、群众街景站（Mapillary）、开放街景（OpenStreetMap）和可视化城市（Visualizing Cities）在内的各大地理制图平台都认同这种理念，旨在与无处不在的谷歌地图一较高下，提供名副其实且与众不同的世界新视角。这些斗志旺盛的地图创业平台的经营预算要比谷歌地图小得多，开

放街景每年的营业预算只有10万美元。不过这些平台的数据和软件通常可以免费使用和修改（开放源代码），或者至少相对比较便宜（如群众街景站每个月250美元的订阅模式）。这些制图平台所依赖的是用户反过来会贡献（众包）数据以构建这类平台。



肯尼亚首都内罗毕居民将收集到的数据提供给开放街景和地图盒子等本地地图平台

相比之下，虽然谷歌地图可供所有人使用，并且只针对大量使用或商业用途的情况进行收费，用户也可将其并入自己的平台，但是谷歌地图并不共享平台背后的地理数据和程序代码。

谷歌官方的目标是“汇集全球信息，使其随手可得，随处可用”。但是谷歌受自身商业利益驱使，希望通过地图收集的信息可以用于自身的产品（如无人机和无人驾驶汽车）开发。谷歌地图上的南非遗漏了县镇级别的信息，谷歌因此受到指责，是因为非洲大陆商业潜力较低，因而

谷歌对其不够重视。所有这些使得新兴地图平台不仅吸引了许多热情的公民制图师，也吸引了包括位置服务网站Foursquare在内的一些竞争对手。Foursquare已经脱离谷歌地图，现由地图盒子公司利用开放街景的数据予以驱动。

这些替代类地图平台也吸引着许多有意改善社区福祉的个人和团体。位于美国旧金山的地图盒子公司一直以来都为大部分用户提供免费的数据和代码资源，只是对一些大用户和商业用户的额外使用与服务收取费用。2016年，地图盒子宣布了一项导师计划，将为三个城市提供资源和培训奖励，指导它们利用地图数据解决城市面临的挑战，比如如何应对美国东海岸暴风雪期间的危险路况。地图盒子将与首个获奖城市墨尔本一道，共同对交通数据进行可视化处理，来促进基础设施的规划。地图盒子还为非政府组织的制图工作提供支持。以坦桑尼亚发起的抵制女性割礼运动为例，地图盒子为女孩们提供安全屋的地图，使得她们可以在割礼结束之前一直藏在那里。

利用地图盒子的平台开发的另一项应用名为农场日志（FarmLogs）。这一农场管理软件可以帮助农民将有关农场设备、劳动力总数、季节性产量以及其他投入性数据绘制在由地图盒子提供的街道、地形、卫星数据，以及由第三方提供的其他数据（比如美国政府提供的土壤参数统计）之上。农场日志采用订阅模式，据统计，1/3的美国农场在使用这项软件，占地总计超过6500万英亩（约26万平方千米）。“地图盒子可以说是一块覆盖了所有位置数据的画布，农业已经日益成为一项数据业务。”地图盒子发言人詹妮弗·余（Jennifer Yu）如是说道。

与地图盒子一样，位于瑞典的“群众街景站”也是将包括街景图在内的相关内容进行众包，重点集中在诸如古巴这样谷歌尚未派出配置摄像头的汽车或无人机的地区。在谷歌地图上搜索“古巴哈瓦那市”，若是能在这个拥有200万常住人口的城市找到一两个公共汽车站，你就够走运

了。而在开放街景上搜索“古巴哈瓦那市”，你不仅能找到公交汽车站的位置，还有蔬菜摊、加油站以及城市中许多其他的地点。这主要归功于群众街景站和开放街景的联手合作：十几个哈瓦那市民在去年9月份走上街头，拍摄了哈瓦那市200平方英里（约518平方千米）范围内的65000多张街景图。

出于对隐私的保护，群众街景站的开发团队对图片上出现的人脸和敏感信息进行了模糊化处理。由于古巴政府对于用众包方式收集数据的立场并不鲜明，因此群众街景站旗下的开放街景参与者试图不被察觉地收集相关数据，并且避免各个禁区。群众街景站的执行总裁杨·埃里克·索勒姆（Jan Erik Solem）表示，尽管面临种种挑战，但众包式地图平台相比于以文本为中心的平台（比如维基百科）来说，往往会更少遇到准确性和破坏性问题。“有了群众街景站提供的数据，事实上也就没有了争论或冲突，”他说道，“无论图片包含信息与否，图片本身就是证明。”

不过，开放源代码和专利性地图数据仍然可能被用于不法企图。2015年，一个新纳粹主义组织利用谷歌地图对欧洲地区的所有难民营进行了可视化处理。（谷歌清除了这张地图。）此外，即便不存在敌对意图，也可能出现识别错误或歪曲数据的地图。正如牛津大学互联网地理学教授马克·格雷厄姆（Mark Graham）所说，“每张地图都把制图者的偏见摆在了台面上，永远也不会有不偏不倚的地图”。（想想深受澳大利亚人欢迎的将南半球置于上方的世界地图吧。）

来自制图师协会的史蒂夫·奇尔顿在制图领域工作了40多年，其间还是开放街景团体的活跃成员，他担心人们在观察和贡献数据的同时不考虑可能引发的不良后果。“如果人们绘制地图不仅因为他们可以接触到特定的数据，还理解了我在接受培训时被反复灌输的一项准则，即每张地图都要有其意义所在，那么我就不胜感激了。”他说道，“理想的情况下，每张地图都应该有目的性，这会影响到地图画面配置的各个要

素。”

“在许多情况下，原始数据资料可以从可视化输出中分离出来。”总部在波茨坦的可视化城市公司的总裁塞巴斯蒂安·迈耶（Sebastian Meier）说道，“算法处理的许多环节通常处于数据收集和数据可视化之间，这就使得非专业人员很难理解可视化的生成方式。”可视化城市公司旨在纠正上述问题，它与制图公司Here合作，共同资助、收集和分享各种不同的私人及公共制图项目，并且通过举办比赛让公众意识到地图可以通过许多不同的方式向群体传递信息。2016年，首届可视化城市比赛获胜的数据可视化记录包括了哥伦比亚因地区冲突而流离失所的人群迁移的模式地图（由哥伦比亚大学空间研究中心提交），以及适用于手机界面的印度金奈市被淹道路位置图（由开放街景和地图盒子提交）。



图为可视化城市公司制图比赛获胜作品，展示了哥伦比亚因地区冲突而流离失所的人群的迁移模式

值得赞扬的是，谷歌也将其地图平台用来支持社会倡议活动。举例来说，谷歌与印度城市发展部合作创建了一个英语和印地语的双语地图工具，便于用户搜索公共厕所的位置，以此协助解决公共卫生危机。谷

歌旗下的“制作地图”项目即将终止使用，谷歌推出的后继系统名为“本地向导”（Local Guides）。该系统实行会员制，向谷歌地图提交当地情况的用户可以得到享受谷歌产品和服务的奖励。“我们展示的是我们能收集到的最佳数据，这些成千上万的权威数据来自公共及商业地图数据、各个层面的影像和用户贡献。”谷歌地图外联部经理伊丽莎白·大卫杜夫（Elizabeth Davidoff）说道。开放源代码的热衷者对此持怀疑态度，原因是谷歌拒绝免费的数据共享。“谷歌地图基本上是为机动车服务的。所以一旦离开了机动车道路系统，它显示的数据也就所剩无几了。”奇尔顿说道。因此对于想要绘制个性化路径的个人和组织来说，走在前面的是其他的地图平台。

诺埃尔·段

常驻旧金山和纽约市的作家、编辑和研究员。

互联网时代的公民教育

作者：杰米·斯塔克（Jamie Stark）

爱达荷州黑利市木河高中的学生们在吉姆·瑞尔登（Tim Rierden）的社会研究课上哭了起来，害怕在唐纳德·特朗普（Donald Trump）总统的统治之下，他们的父母可能会被驱逐出境。他们当中有一些人的父母可能把票投给了特朗普，正如红色州（选民倾向于投票给共和党的州）爱达荷州倾向于民主党的布莱恩县，有31%的选民把票投给了特朗普。

瑞尔登该如何在这样一个情绪激动、变化迅速的党派世界中引导政治性讨论呢？他只能让孩子们在学校提供的谷歌笔记本电脑上发泄他们的不满，瑞尔登利用名为“学习各方观点”（AllSides for Schools）的网络免费课程，鼓励大家针对有争议的问题展开建设性讨论。该课程的第一个模块名为“首要的是人际关系”，它帮助学生们认识到：尽管存在政治分歧，他们还是可以与同龄人分享核心价值观。随着讨论的深入进行，瑞尔登让学生们参考“各方观点”（AllSides）网站，网站上并列比较了来自不同信息源的新闻故事，将每个新闻来源识别为保守派的、自由派的和温和派的。

瑞尔登通常利用这种比较作为激活对话的出发点，将学生分成讨论小组，之后要求他们与全班同学分享学到的东西。“我们越来越趋向于关注信息来源而非信息本身。”瑞尔登说。学生们开始思考他们自己对于内容的态度，以及不同的偏见如何可能导致产生不同的新闻标题。

这个课程旨在帮助学生走出他们的信息泡沫，同时讨论哪些方式可能造成个人及信息生产者的偏见。“我们获得的信息翻来覆去都是一样的，”“各方观点”网站的创始人约翰·盖博（John Gable）在描述现代媒体

消费如何产生各种回音室效应（反复传播同一内容声音）时说道，“我们在变得越来越自信的同时，也越来越无知。”

20世纪90年代，盖博曾任美国网景公司（Netscape，推出了首个商业化网页浏览器）的项目经理，多年来，他一直主张互联网的部落主义可能迫使人们陷入媒体泡沫。2012年，他创建了“各方观点”网站——大部分“学习各方观点”课程都基于这个网站，鼓励人们“拥抱偏见，定义偏见，同时从不同观点出发搜寻新闻报道”。现在他想要通过“学习各方观点”课程让年青一代加入对话。

20世纪80年代，盖博曾为共和党参议员工作过，但在2016年9月他同网站MoveOn.org的创始人琼·布莱兹（Joan Blades）联合创办了非营利的“学习各方观点”项目。自此以后，至少有37个州的教师注册使用了这套“尊重共同核心价值观”（Common Core-compliant curriculum）课程。布莱兹曾坐在教室里旁听了10次讨论，她说：“他们一致认为他们对于选举的了解还赶不上对《了不起的盖茨比》的了解多，并且他们原来也都不知道值不值得去投票。”布莱兹认为，学生们似乎感觉已经被现代媒体的信息滥觞淹没了。

“在好莱坞流行着这么一种幻想，就是老师一走进来，你自然而然地就能迅速开始一场大讨论，这在现实世界中是不会发生的。”美国威斯康星大学麦迪逊分校教育学院院长、《政治课堂》（*The Political Classroom*）合著者戴安娜·赫斯（Diana Hess）说道。赫斯相信，为了让学生理解能激发争论的议题与有价值的新闻之间的差别，教师应该花费更多的时间去精心筹划、与其他教师交换意见以及整合外部资源。这些外部资源可以帮助他们专注于摆在他们面前的事实，而不是围绕在他们周围的政治。但是赫斯认为，美国社会“按照意识形态的不同被分割成了不同的同质群体，群体中充斥着千篇一律的气息”，因此想要做到这一点也越来越难了。

那么我们如何在个体化的量身定制现实的时代验证真理呢？目前，

你“大可不必为此找一个像沃尔特·克朗凯特（Walter Cronkite）那样的山中圣人，”盖博说道，“你只需让它成为信息传播的一部分。”对于美国的高中学生来说，信息传播可能只是打开几个不同的应用程序而已。尽管什么算是“自由派的”“保守派的”抑或“温和派的”，归根结底都来自主观评价，但“各方观点”网站至少试着让人们可以简单迅速地从多个角度看待新闻报道。

如果有学生问瑞尔登，为什么发生在利比亚班加西（Benghazi）的一系列事件对选举来说至关重要，那么他在主持讨论之前，会先把班上学生的注意力带到“各方观点”网站的新闻报道上，这些新闻报道针对这一问题发表了不同的见解。“当学生向你抛出问题时，你只要‘接招’，然后和他们一起登录‘各方观点’网站，说让我们看看它是如何多方位报道的，然后学生们就可以自己找到答案。”瑞尔登这样说道。

杰米·斯塔克

美国旧金山湾区的一位自由撰稿人。他报道了中美洲的社会企业、国外援助及安全问题，作品发表在《环球邮报》、NBC新闻和《旧金山纪事报》。

从粮食到电力

作者：克里斯汀·王（Kristine Wong）

无论在邻近社区种植树木还是清理小溪，社区环境管理工作都有助于激发广大市民的热情，通过共同行动来保护环境。

2017年春天，一位企业家在英格兰西南部小镇凯恩舍姆（Keynsham）开办了一家可再生能源发电厂，他想以这种全新的方式鼓励社区环境管理工作。发电厂由地球资源公司（Resourceful Earth）负责管理，利用当地居民、农场、超市、食品制造商和餐馆的厨余垃圾生产沼气。

“能源的本地供给可以使社区通过非常建设性的方式参与其中，”居住在周边小镇巴斯（Bath）的建筑师尼古拉斯·斯塔布斯（Nicholas Stubbs）说道，他从十五年前就开始研究开设这样一家发电厂的可能性，“你真的可以帮助他们认识到自己在开发可再生能源方面的重要作用。”

沼气经过厌氧消化产生，在这个过程中，细菌在无氧罐内分解食物或动物粪便等有机废物，之后通过燃烧沼气来发电。

斯塔布斯发现，满是腐烂食物的废物填埋场会产生大量的温室气体甲烷，要想减缓气候变化的速度，控制这些气体的排放要比设计绿色建筑更为经济有效。得到这一结论之后，他踏上了创办发电厂的征程。

斯塔布斯估计，发电厂只需利用社区目前所产厨余垃圾的10%，发电量就可以达到凯恩舍姆镇16000住户所需电量的80%。（发电厂不直接向凯恩舍姆镇供电，而是将电力注入国家电网，这意味着电能可以输

送到英国的任何地方。）

尽管沼气发电厂在美国的发展速度缓慢，但是在英国却是一派蓬勃的景象。根据英国厌氧消化和沼气协会（UK Anaerobic Digestion and Biogas Association）的统计，厌氧消化发电厂的数量（不包括那些专注于污水处理的发电厂）从2009年的不足50家增长到了2016年的超过300家。“我们已经到达了使用厌氧消化技术的引爆点。”厌氧消化技术专家史蒂夫·拉斯特（Steve Last）说道。他认为取得这样的进步主要归功于英国政府对于厌氧消化发电厂的补贴以及最近欧盟出台的一些政策，前者使得符合条件的发电厂可以为自己生产的可再生能源获得资金支持；后者则呼吁减少送往填埋场的城市垃圾数量，增加对垃圾回收、堆肥和厌氧消化等过程的利用。

选择分解厨余垃圾用于发电，而不是任其被丢弃在废物填埋场中，其作用不只是减少了排放到大气中的甲烷。厌氧消化将大部分的废物转化为沼气之后，仍然存在部分残留物。这些残留物被称作沼渣，可作为营养丰富的肥料撒在农田中予以再次利用。

以这些方式利用厨余垃圾也减少了废物填埋场的泄露风险。“厨余垃圾产生的废气中有将近一半会进入填埋场中，一旦这些气体渗漏到下层的有机物质中，就会造成严重危害。”拉斯特说道，“除甲烷之外，无论停留多久时间，厨余垃圾产生的氨气也会对环境造成危害。”这些有毒物质还可能通过垃圾填埋场渗入地下水中，之后还可能流向湖泊、河流和小溪，最终可能进入居民的饮用水当中。



英国科茨沃尔德（Cotswolds）地区的一个沼气废水消化池

斯塔布斯相信，如果凯恩舍姆镇的居民对垃圾进行分类，将可以用作发电厂燃料的剩菜剩饭分离出来，那么这一额外步骤就可以帮助居民看到他心目中的虚拟“社区电网”（community grid），即便从技术上来说生产的电力实际上并入了国家电网。斯塔布斯认为，发电厂可能会产生一种“当地社区在心理上拥有当地发电厂”的感觉，“这种感觉将有助于人们认识到能源生产的重要性，并且以一种负责任的态度使用这些能源”。

克里斯汀·王

居住在美国旧金山湾区的一名记者，主要对能源、环境、食品以及可持续发展话题进行报道，也是《卫报》《摩登农夫》《Sierra》《国民饮食》等刊物的撰稿人。

改革荟萃

用教育打开监狱大门

作者：德克·范·维尔森（Dirk Van Velzen）

我们必须创造教育机会来减少刑释人员再犯罪，帮助他们在出狱后能够重获新生。

1999年，我因窃取商业机密罪锒铛入狱。从迈进监狱大门的那一刻起，我就知道，我需要努力改变自己的人生轨迹。自小家人就希望我接受高等教育，于是我决心在铁窗里获得学士学位。由于没有收入来源，我就申请了资助低收入学生攻读受认可高校的联邦“佩尔助学金”项目（Pell Grant）。

令我大失所望的是，1994年通过的《打击暴力犯罪及加强执法工作法案》（the Violent Crime Control and Law Enforcement Act）使服刑人员失去了获得该助学金的资格。在接下来的几年里，我给教会、慈善机构、当地企业和其他组织去了几百封信请求资助，无一不石沉大海。最后还是我父亲慷慨解囊，我才被宾州州立大学的远程教育课程录取。在他的全力支持下，我获得了工商管理和组织领导力双学位，并以优异成绩毕业。

求学期间，我发现很多狱友也希望接受大学教育，他们的上进心和勤奋程度丝毫不逊于我，却不得其门而入。受他们的热情所鼓舞，也被他们的努力所触动，我在2006年设立了监狱奖学金基金（Prison Scholar Fund，PSF），它的使命是通过提供大学教育、职业教育和技术教育及导师服务来帮助服刑人员。此后8年，我从上千份来自全美各地的服刑人员的来信、申请和文章中了解到，犯人接受教育途径缺失的问题有多么严重。这样一群意志坚定、充满潜力的人不应当被忽视。

美国的监狱面临着一个庞大的问题，它关押着230万人，占全世界在押犯人总数的25%，但美国人口总数只占世界的5%。居高不下的重犯率又使问题雪上加霜。司法统计局的一项报告指出，“67.8%的犯人获释3年内又因新罪行入狱，而5年内重新入狱的犯人则多达76.6%”。监狱体系就像一个旋转门，职业罪犯们出了又进，很难改过自新。

为服刑人员提供教育机会可以打破这个恶性循环。当服刑人员得到教育机会时，重犯率会显著下降。兰德公司2014年的一项研究表明，与不参加教育项目的服刑人员相比，参与某类监狱教育（包括成人基础教育、普通教育发展证书和高中课程、职业和技术培训以及大学课程）的服刑人员的重犯率下降了43%，其出狱后获得工作的概率增加了13%。参加大学课程的服刑人员比未参加者的重犯率低51%。

给予学位，而不是剥夺机会

然而，提供给服刑人员的大学课程很少。自从1994年“佩尔助学金”不再对在押服刑人员开放后，他们可以申请的全国性高等教育项目一下子从350多个锐减到了8个，重犯率随之上升。华盛顿州的重犯率原本一直在30%左右徘徊，法案颁布后逐步攀升至42%。其他州的重犯率也有类似变化。

如今，大多数监狱支持成人基础教育和普通教育发展证书项目，因为这类课程是联邦政府强制要求的。有些监狱提供职业教育，据称包括高等教育课程。但是这些课程还亟待改进：课程学分可能无法转到其他大学，且教学质量不尽如人意。

2015年7月，联邦政府启动了“佩尔第二次机会助学金”（Second Chance Pell Grant）试点项目，服刑学生每人每年最高可获得5815美元的助学金，用于在67所指定高校中完成两年或四年制学位。该项目将为

27个州的犯人提供总额为3000万美元的助学金。这一举措广受欢迎，但影响有限。首先，所有的试点项目都必须在当地完成，远程教育尚不在其资助范围内。其次，虽然助学金金额较高，但对无其他经济来源的学生来说，它还不足以支付全部学费和教材费用。

监狱奖学金基金寻求进一步增加面向服刑人员的优质教育机会。我们在支持远程教育的同时继续发展实地教育，还提供监狱教育部门极少能够提供的指导和咨询。从2006年起，我们已经资助了来自22个州的110名“监牢学者”（Prison Scholar），他们中的许多人已获得学历证书，其中7人已获得学士/副学士学位，另有2人会在奖学金到位后开始修习远程工商管理硕士课程。在74名刑满释放的监牢学者中，仅有3名再次被捕——监牢学者的重犯率仅为4%。

目前有36名还在服刑的监牢学者愿意继续接受教育，因此，保持这些监牢学者受教育的延续性也很重要，而我们启动的其他一些项目到达不了他们。于是，我们与惩教机构合作推出了在线学位课程，并从华盛顿州开始试点。我们的第一门在线学位课程是华盛顿大学提供的综合社会科学文学学士课程。这是一门在线课程，虽然服刑人员无法自由上网，但监狱教育部门表示愿意帮助协调。

我们还跟西雅图的一家编程学院“代码伙伴”（Code Fellows）开展合作，推出了一门全端软件开发课程。编程专家会在监狱授课，指导学生学习网站和手机应用的前端开发。“代码伙伴”毕业生（非服刑人员）的平均毕业和就业间隔时间为11.5周，总就业率高达95%。刑释人员也可以获得类似的机会，我们对此深感欣慰。

改变人生，增加价值

我们自豪于取得的成功的同时，监狱教育的大量需求也鞭策我们去

寻找规模化的解决方案。亚当斯州立大学的监狱大学项目负责人詹姆斯·布林顿（James Bullington）在写给基金会的邮件中说：“我整天都在写邮件告诉服刑人员我们无法为他们提供资助。我猜，如果资金充足，我们几乎立刻会有15000多名正在服刑的学生。”

然而规模化运作之前，我们需要进一步开展调研。许多研究和综合分析表明，监狱教育能够改变人生和增加价值，但研究人员仍然不确定关键因素是哪些。2014年，兰德公司研究报告的作者们认为，该研究仍然没有能够打开监狱教育的“黑匣子”：究竟采取何种形式和程度的教育，才能确保积极的结果？在监狱环境下哪些授课模式和课程安排最行之有效？我们可否借助完善的远程教育模式，产生与实地教育同样积极的结果？

已经有越来越多的研究设计和统计技术被用来揭示类似基金的监狱教育项目（政策干预项目）所产生的因果影响。我们与华盛顿州狱政局的研究人员积极合作，在保护隐私的情况下共享关于犯人的数据。我们还与两名微软员工合作，一位是大数据科学家，另一位是高级研究员，他们志愿通过随机对照实验来帮助项目的开发和分析。

我们也在努力筹措经费。除了接受来自基金会、个人和公司的捐赠之外，我们还探索了其他几种创新性的融资策略来对我们的工作提供支持，我们首先尝试的就是从客户那里回收成本。但我们无法向服刑人员推出学生贷款，因为他们不能够负债，我们也不愿让这些重新踏入社会的人承受贷款的负担。因此，我们正在考虑，监牢学者在社会上立足并有了足够的经济能力之后，可以通过哪些方式自愿偿还监狱奖学基金在他们身上的花费。

我们也决定听从朱莉·巴蒂拉娜（Julie Battilana）和其他作者在《斯坦福社会创新评论》2012年夏季刊发表的《寻找复合型机构的理想之路》（In Search of the Hybrid Ideal）一文中提供的建议，成立两个分别为营利性和非营利性的法人实体。“通过持有营利性公司的股份，非营

利性机构能够在控制两个法人实体活动的同时，保护自己的社会使命。”监狱奖学基金将坚持自身使命，继续实施项目并收集数据，同时保留非营利性组织的身份。但是它也计划拥有另一家公司的部分股权，这家公司可能采用全新的法律架构：如L3C（Low-Profit Limited Liability Company，低利润有限责任公司，是有限责任公司的一个变体）、共益企业（Benefit Corporation）或弹性目标公司（Flexible Purpose Corporation）。这家营利性公司会将我们跟微软员工合作研究成果的知识产权市场化，卖给正在为减少重犯率寻找最佳方案的政府机构。这家独立的营利性公司可以自由地接受影响力投资，让投资者在获得合理回报的同时解决社会挑战。

显而易见，监狱教育拥有为服刑人员开启全新可能性的能力。我不相信我们的社会能够指望一个人在被关押数年，并且没有行之有效的改造项目的情况下，带着更好的精神状态和有用的技能组合重返社会。但是，在将服刑人员排除在佩尔助学金资助范围之外并减少监狱高等教育课程的情况下，我们对整整一代服刑人员所做的事情与此并无二致。我很幸运，我的父亲有能力资助我完成学业，这改变了我的人生。但是今天的服刑人员改造计划绝不能靠运气。

德克·范·维尔森

监狱奖学金基金创始人。监狱奖学金基金资助服刑人员完成大学、职业及技术课程并提供咨询服务，以帮助其继续求学。在服刑期间，维尔森通过远程教育获得了宾夕法尼亚州立大学工商管理和组织领导力双学位。出狱之后，他完成了斯坦福商学院公益创业课程。

海洋保护2.0

作者：史蒂夫·罗克利夫（Steve Rocliffe）

拯救海洋需要得到受海洋保护直接影响的沿海社区的支持。

马达加斯加西南部滨海渔村安达瓦多卡（Andavadoaka）上了年纪的村民还记得以前每次渔船出海都满载而归的日子。那时，珊瑚礁中栖息着让人眼花缭乱的各种海洋生物。鲨鱼的数量多到村民在它们早晚觅食期间被禁止下海游泳。

今天，这个水下宝藏早已不复往日的丰饶，仅剩的物种也面临着不确定的未来。外国捕捞船正在逐步将马达加斯加水域的海洋生物打捞殆尽。这座海岛曾经生长着丰富的稀有动植物，因此被称作"第八大陆"，但几十年的森林采伐让土壤松动流入大海，并覆满对环境变化极为敏感的珊瑚礁表面。而气候变化导致的一系列突如其来的极端天气，对脆弱的生态系统无异于雪上加霜。

生态危机最大的受害者之一是维佐人（Vezo），一个生活在马达加斯加贫瘠的西南岸边、以捕鱼为生的传统半游牧民族。对于这些技艺高超的渔人来说，海鲜是他们每餐中蛋白质的唯一来源，而现在他们就连一日三餐都没法保障。他们的收入也来自海洋，人均每天不到2美元。

但这并不是一个关于默默承受的故事。当生存受到威胁的时候，维佐人正在努力，逐村推进工作，力求让海洋回归丰饶，而他们的努力也在颠覆着人们对海洋保护的惯性思维。

6年前，在对有效的海洋保护举措进行调研时，我第一次知道了维佐人的努力，当时我在英国约克大学学习。在那里我知道了什么是海洋

保护区（MPAs）：即限制或禁止捕鱼等具有潜在破坏性活动的部分海域。海洋保护区遵循一个极为简单却有效的思路：将一个区域划为禁渔区，几年之后，那里就会有更多更大的鱼，这些鱼会游出保护区并被捕捞上来。更妙的是，由于大鱼的繁殖能力更强，因此会有更多的鱼苗游到保护区之外，年复一年地对当地渔场进行补充。因为这些原因，海洋保护区经常被视作一种在让人类和大自然之间建立双赢关系的做法。这个方法也特别吸引着一些急着完成国际海洋保护指标的政策制定者，即要在2020年之前保护全世界10%的海洋水域。

如今全球共有1.7万个海洋保护区，它们无疑具有相当大的规模，但是其影响又如何呢？真相是有些浑浊不堪的。虽然数量惊人，但是大多数的海洋保护区都面临失败。这些有名无实的保护区缺乏资金支持、管理方法和执行力来实现之前承诺的生态效益和社会效益。

海洋保护区经常在没有充分协商或提供恰当补贴的情况下，就被强加给了传统的渔业社区。但对于数亿生活在热带海岸线上，需要通过捕鱼来养家糊口的人来说，进入渔场捕鱼是他们无法牺牲的权利。这经常让海洋保护工作跟沿海居民的需要产生冲突，但对海洋保护最为依赖并最应该投身其中的也恰恰是这些人。

我觉得维佐人的故事非常吸引人，因为他们为失败的海洋保护模式提供了一种解决方案。在英国一家社会企业蓝色投资（Blue Ventures）的支持下，维佐人采用以社区为中心的渔业管理模式，既改善了当地渔民的生计，也保护了珍贵的海洋资源。

2011年，当我获得了博士论文研究资助后，我立刻飞往西印度洋，开始和蓝色投资、维佐人一起工作。

交给当地人管理

2003年，蓝色投资跟维佐人在安达瓦多卡合作开展了一个广受赞誉的生态旅游项目。这个项目培训并雇用志愿者进行热带海洋研究和保护工作，收集急需的科学数据，同时为当地社区提供可靠的收入。生态旅游项目的利润和捐赠收入被一起用于支持海洋保护工作。

这种旅游模式使得蓝色投资具备了大多数海洋保护组织所欠缺的东西：在社区内持续、长期的存在。这种长期关系产生的信任和理解让我们了解到，许多村民最初把保护工作视为一种威胁、一种阻碍他们捕鱼的方式。为了打破这种成见，蓝色投资意识到需要具体的展示这一做法的潜在好处。

为此，蓝色投资向一位特别的“八腿盟友”求助。在马达加斯加，章鱼是当地居民重要的食物和收入来源，被捕获的章鱼大多出口到欧洲，它们是该地区仅有的几种现金收入来源之一。然而现有的章鱼数量却岌岌可危，人们越来越担忧这个问题，于是蓝色投资发起了一次激进的干预，与村民合作在某个小礁附近执行临时章鱼禁捕令。因为章鱼生长速度快，而且长得越大其繁殖能力就越强，因此仅仅几个月的禁捕就使其数量激增。

这个计划奏效了。当禁令被取消时，渔民收获的章鱼个头更大，数量也大大增加，这促使临近的村庄也开始效仿并建立自己的禁捕区。在这些成功案例的激励下，安达瓦多卡与附近20多个渔村共同达成了雄心勃勃的新保护计划：建成一片640平方英里的本地管理海域（LMMA），在这片海域中严禁投毒、围网捕鱼等破坏性捕鱼技术，并建立永久性禁止所有渔业活动的区域。他们称这个新区域为维洛德里克（Velondriake），在维佐语中意为“与海共生”。维洛德里克是马达加斯加的第一个本地管理海域。这是一种新型的由社区全权管理并为社区谋福利的保护区。而对于当地人来说，几年前他们还认为这种管理方式并不可行。

截至2016年底，当地共实施超过250次短期休渔，保护的对象不仅

限于章鱼，还包括青蟹和刺龙虾等当地社区常见的捕捞品种。实施休渔令一个月后，村民在36个海域捕获的章鱼数量达到之前的七倍之多。

本地管理海域数量的增加同样令人印象深刻。维洛德里克的成功使得马达加斯加沿海地区纷纷效仿。如今，由超过65个本地管理海域构成的新兴网络已覆盖马达加斯加整个海床面积的11%以上。2014年，马达加斯加总统埃里·拉乔纳里马曼皮亚尼纳（Hery Rajaonarimampiesona）承诺，将通过以社区为中心的方式，把本国海洋保护区的覆盖面积增加两倍。仅仅用了10年左右的时间，本地管理海域运动已经成为该国海洋保护的主导力量，同时该运动正在继续扩大规模和原有目标，这是毗邻印度洋的其他国家所无法媲美的。

规模化和可持续的海洋保护模式

蓝色投资使命的核心就是一种简单可复制的草根模式。这一模式通过坚持有社会意义的经济激励措施来吸引沿海社区深入参与到保护工作当中，而不是将其排斥在外。这就促进了更雄心勃勃、更持久的海洋保护举措的发展。这种模式争取到了当地人的信任和参与，并能为当地水产养殖、社区健康和沿海碳交易市场等其他项目提供支持。

蓝色投资已经在马达加斯加展示了该模式的有效性。目前，该企业正在努力扩大影响范围，希望到2020年在全球热带沿海地区惠及300万人。2015年，蓝色投资获得斯科尔基金会（Skoll Foundation）年度“社会企业家”大奖，在斯科尔基金会的重点支持下，蓝色投资与穆拉戈基金会（Mulago Foundation）等合作伙伴携手，努力将这种模式运用于新的沿海社区、新的国家和新的水域。在起步阶段，我们已与9个国家的近20个合作伙伴开展合作。在每个合作项目中，我们都尝试针对某些快速生长的捕捞品种设立临时休渔期，从而在后期增加捕获量和渔民收入，同时希望能够激励和维持由社区主导的海洋保护举措。

我们在这段旅程中学到了什么？有三点尤为重要。

第一，眼见为实。许多本地管理海域以及设立休渔期的想法都来自同伴间的学习和交流。这种同伴学习让来自不同社区的人们聚集在一起，分享社区渔业的知识和管理经验。作为海洋保护主义者，我们只是促进这种对话，真正的改变发生在我们支持的海洋周边的社区。

第二，建立分享经验和最佳实践的草根型学习网络可以推动和维持大规模的改善。当参加学习的当地人到家乡实践新方法的时候，他们可以从一个广泛的、志同道合的社区网络中寻求支持。单个社区做不到的事情有可能通过合作来实现。我们也看到，新一轮政策的出台正在努力改善并简化法律程序和相关机制，来保护印度洋传统渔业的基本权利。

第三，保持模式的简洁。在全球范围内复制生态保护和经济发展模式已被证明并非易事，随着干预措施的复杂程度增加，推进工作也变得越发困难。我们发现，至少在刚开始的时候，寻找在相似场景下开展工作的新合作伙伴更容易取得成功。因此，我们近期工作的重点是在印度洋范围内，针对我们熟悉的物种寻找共同保护的合作伙伴。一旦证明这个模式在全球范围内都具备可复制性，我们将会把经验推广到其他渔场和地区。

如果缺乏针对当地渔民的激励机制，一切海洋保护的努力就可能付诸东流。通过优先考虑沿海社区的需求，我们就有机会动员全世界数以亿计的渔业从业者支持海洋保护工作，而不是将海洋保护的措施视为对当地渔业的威胁。

史蒂夫·罗克利夫

蓝色投资的研究员兼科研经理。蓝色投资为英国非营利机构，该机构与沿海社区携手合作，旨在重建热带地区渔业资源。

为“宠物事业”式的善行辩护

作者：伊恩·大卫·莫斯（Ian David Moss）

若有效利他主义运动能够将其原则运用于特定议题和地域，而不是追求普适的至善，它将变得更有效。

所有慈善机构都在努力让世界变得更美好，但有效利他主义者觉得这还不够。它的倡导者希望建立起一支理性分析者大军，动用证据和理性思维去寻找行善的最佳方式。不管怎么看，我都应该是他们的头号招募目标。除了读工商管理硕士那两年以外，我一直都在非营利行业工作。我热衷于道德哲学的抽象讨论，也喜欢幻想如何建立自己的基金会。我是那种会为自己的生活设计变革理论的人——而且我发现它挺有用的。

那么，我为什么没有跳进战壕，跟这群“慈善同志”们并肩作战呢？首先，这场运动有时候让我觉得更像是在批评我没有成为全力奉献的圣人，而不是肯定我的慈善热诚。打个比方，有效利他主义的领导者、哲学家威廉·麦克斯基（William MacAskill）和彼得·辛格（Peter Singer）争辩指出，不去支持救死扶伤的慈善团体，而选择影响力较小的慈善团体，从道德层面来说和杀人没有什么区别。

即使你同意这个观点，你很有可能还是处在局外人的立场上。大量关于捐赠动机的研究表明，决定人们进行捐赠的因素，往往出于个人与某个特定议题的联系，感觉有责任去“回馈社会”，或者对社会关系的有意培养，而不是冷静理性地探索最佳的行善机会。

2010年，希望咨询公司（Hope Consulting）针对美国富人进行了捐赠者细分研究，这个具有里程碑意义的研究发现：只有4%的捐赠者在

捐赠时会首先考虑慈善组织的效率，而仅有3%的捐赠者会真的就慈善组织的效率进行调研以决定捐给哪一家。威廉和弗洛拉·休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）不久前决定终止一个旨在让捐赠者了解更多被捐赠机构信息的项目，其主要原因就是此类研究的结果及其效果评估都很令人沮丧。

近年来，有效利他主义的发展速度令人惊叹，但即使受“捐有所值”（GiveWell）组织和其他有效利他主义机构认可的慈善组织每年收到的捐款总额达到10亿美元，这个数字还不到美国慈善捐赠总额的三百分之一。麦克斯基说，有效利他主义者希望对这个世界“做出最大的改变”而不仅仅是“做出改变”。如果按照他的逻辑，那么我们应当确信，只要考虑周全，鼓励有效利他主义者将其想法运用在特定领域中会产生更好的效果。

特定领域的有效利他主义者主张在某个特定的慈善领域内运用有效利他主义的原则，比如特定议题或特定地域。如果你特别关心西雅图，你可以用有效利他主义的原则来寻找最佳和最具性价比的办法，让西雅图变得更美好。同样，如果你最关心的是气候变化问题，特定领域的有效利他主义就可以帮助气候变化领域在更短时间内取得更有成效的进展。

有约束力的承诺

就拿我和我妻子来说，几年前，在我们结婚并开立第一个联合银行账户后不久，我们坐下来制定家庭的慈善预算。我有备而来，想要说服妻子把大部分家庭捐款用于为非洲贫民提供预防疟疾的蚊帐。我之所以对疟疾防治基金会（Against Malaria Foundation）有兴趣，并非因为我具备公共健康领域的专业知识，或者有过在疟疾横行的国家生活的经历，而是完全出自我对“捐有所值”组织的着迷。这家机构会提出严谨且

证据导向的行善建议，因此有效利他主义者对它的评价很高。

但我的妻子却有别的想法。对于她来说，慈善应该从身边做起——从每天与我们的生活有交集的那些人开始，承认我们比身边的有些人幸运，并为他们做些什么，否则就是不近人情甚至是冷酷无情。她认为，无论我们还有别的什么打算，留出一部分钱给身边有需要的人是一件很重要的事。

我的妻子并不是唯一对捐赠有着强烈偏向性的人。我的职业生涯基本都围绕着艺术和文化领域展开——而它们一般不是有效利他主义者的优先选择。在过去10年中，我运营着一个网站，这个网站致力于确定什么是艺术界最重要的问题，以及我们如何解决这些问题。对我来说，从我的慈善预算中去掉给艺术事业的捐赠，就如同否定我生命存在的主要意义。如果像我这样对艺术充满热情的人都拒绝考虑优先捐赠给艺术事业，那么谁还会来资助艺术事业？

最终，我们将一半的家庭慈善预算分给了我们各自偏好的领域，这部分捐赠是没有商量余地的。但是我们尚不能确定在偏好的领域内，究竟应该捐赠给哪些组织。不同于对抗疟疾，在艺术领域并没有针对艺术慈善机构的“捐有所值”网站或本地社会服务组织帮助我们做出取舍。所以我们只能在有限的时间内尽力做出好的选择，但毫无疑问，我们无法确认哪些组织能带来更大的影响力。

我想我们家庭的情况并非个案。大多数对有效利他主义的批评都来自这样一些人，他们不接受它，是因为这一主张排斥从个人喜好的事情和地域出发做慈善。相比而言，他们并不反对有效利他主义的核心要求，即个人善行的效应最大化。相反，就他们关心的领域而言，许多捐赠者都迫不及待地想知道如何才能最有效地做出改变。

多样化的组合

严谨的有效利他主义者会反对只针对某些议题或特定地域进行捐赠，认为摆脱这些限制才是更加高尚的做法，我并不反对这种说法。但我们的慈善投入是有局限性的。没有人（包括彼得·辛格在内）会因为同样的资源足以帮助其他有需要的人，而完全放弃自己的偏好。有效利他主义者犯的错误是把所有的个人偏好，甚至包括那些对重要程度较低的慈善机构的捐赠，都视为无效的利他主义。但无视个人情感因素会带来一种风险，即大多数捐赠者感觉有效利他主义本身也无关紧要。

相比之下，特定领域的有效利他主义能更有效吸引捐赠者和慈善家，因为他们在一开始就会说服捐赠者和慈善家，在遵循有效利他主义原则的同时，可以保留自己原有的慈善动机。当然，如果要求有效利他主义者必须做出选择，他们会希望慈善家们能在自己关心的领域尽其所能（虽然这可能不会带来最大的整体影响力），而不是让他们既在首要关心的领域内捐赠一些，又在次要关心的领域捐赠一些，结果受困人群的生活并没有得到实质性的改变。

特定领域的有效利他主义者不需要推翻那些持有全面的全球视野的有效利他主义对“最佳之善”的定义。实际上，跨领域的协作才是特定领域有效利他主义者和一般战略性慈善的区别所在。以我创建的组织“创造公平”（Createquity）为例，它研究什么是艺术界最为重要的问题，明确地将艺术和总体幸福感这个更加宽泛的概念联系起来—而最大化幸福感正是很多有效利他主义者努力的目标。事实上，“创造公平”的核心原则之一就是“净收益”，其内容中提到：“我们采取支持艺术发展的立场，却从不希望以牺牲社会的其他部分为代价。”因此，“创造公平”在艺术领域中取得的任何成功，在识别值得关注的问题、推动富有成效的行动等方面，和有效利他主义者完善产出的全球视角并无冲突。

最后，特定领域的有效利他主义还有一个优点，它可以使有效利他主义的潜在影响力变得多元化。即使在有效利他主义阵营内部，人们也常常无法就什么是最具潜力的善行取得一致。以现有的在有效利他主义

下成立的特定领域慈善组织——动物慈善评估者（Animal Charity Evaluators，ACE）和机器智能研究所（Machine Intelligence Research Institute）为例，动物福利和开发“友好的”人工智能都是有效利他主义感兴趣的议题，但是这两者该如何互相比较？进一步来说，如果人们一致认为应该优先关注人工智能的安全性，那么动物慈善评估者和其他动物慈善机构是否应该关门大吉，以免转移对人工智能安全的注意力并造成资源分流？

大部分有效利他主义者都承认，几乎所有的干预措施的预期影响都充满了不确定性。如果一名华尔街投资人决定把他所有的资产都投入同一家公司或同一行业，人们肯定会觉得他疯了；而公益领域里的预测和判断只会比商业更不精确。仅仅因为过去我们认为防疟疾蚊帐拯救了疟疾肆虐地区的人，并不代表今天给抗疟疾组织捐款仍旧是最好甚至是好的选择。如果支撑行动的证据被发现有问题，情况又会怎样呢？要是还有更好的却没有经过充分调研的善行存在呢？有效利他主义者优先考虑最有希望的机会的想法是对的，但是很难确定这些机会是否全都存在于他们当前重点关注的善行当中。

有效利他主义确实是革命性的想法，但有效利他主义者的言论和意识形态限制了这一主张的潜力。我们应该珍惜那些心怀天下并愿共襄善举的英雄并与其合作。但是仅靠这些人来改变世界是不现实的。有很多人希望将善行的社会影响力最大化，但同时他们也不愿放弃个人深度关注的议题和地域。如果有效利他主义者不能吸引这类人群加入其中，那么他们组建的慈善家队伍最终很难真正赢得人心。

伊恩·大卫·莫斯

弗莱彻·阿特拉斯（Fractured Atlas）公司战略分析副总裁、“创造公平”创始人。“创造公平”是一个智库和在线出版物，关注艺术界最重要的议题，并提出相应的解决方案。

研究

现金援助是否可行？

作者：科里·宾斯（Corey Binns）

帮助极端贫困人群摆脱贫困的最有效方式是什么？一些调查者认为，无条件现金援助（unconditional cash transfers，UCTs）是最好的方式。但是持怀疑态度者认为无条件现金援助弊大于利。例如，受助者可能经不住诱惑乱花钱，或者因为钱而产生一些人际冲突。

从2009年开始，非营利机构“直接捐赠”（GiveDirectly）为肯尼亚和乌干达的贫困家庭提供现金注资。和其他很多援助项目不同，“直接捐赠”的资金无约束条件且数额较大，并集中发放给贫困家庭。非营利组织的员工以发现最需要帮助的家庭为目标，他们首先锁定最贫困的社区，挨家挨户做需求调查，并通过审计和监测评估来核实被选中的家庭。受助者会收到银行汇款的手机短信，他们可以把每一分钱花在他们认为值得花的事情上。

普林斯顿大学心理学和公共事务助理教授兼布萨洛行为经济学研究中心（Busara Center for Behavioral Economics）创始人约翰尼斯·豪斯霍费尔（Johannes Haushofer）与布萨洛中心的主席兼“直接捐赠”机构联合创始人杰里米·夏皮罗（Jeremy Shapiro）合作，共同研究肯尼亚农村地区的贫困家庭对这种无条件现金援助的反应。世界银行发展研究小组首席经济学家戴维·麦肯齐（David McKenzie）说：“这项工作很重要，因为它展示出无限制或无条件的现金援助也可以给贫困人口带来很多好处，而且在资金发放方面投入产出比很高。”

2011—2013年，研究人员进行了随机对照试验，对选中的受助村庄和家庭、收到的援助款总额、总人数、发放现金援助款的时间安排（一次性或按月发放）及受助个人（妻子或丈夫）进行统计。结果显示，每

个受助家庭收到援助款404美元，这等于当地中等家庭月消费金额的两倍，或者领取1525美元。然后，研究团队调查了每个受助家庭的消费和收入，以及他们的健康状况、教育水平、心理健康状况和家庭关系。研究团队还收集唾液样本，用来测试压力激素皮质醇。

他们发现，总体而言，对无条件现金援助产生消极影响的担忧被过度夸大了。参与研究的家庭将大部分的钱用于房屋改建、做小本生意和饲养牲畜。受助者将他们住房的茅草屋顶改成铁屋顶的可能性比未受助者高24%，购买牲畜的可能性则高出50%。和邻居相比，受助者将更多的钱花在了食物、药品、社交活动和健康方面。受助者并没有把钱花在烟酒这类诱惑性强的商品上。麦肯齐说："已经有越来越多的证据表明，发展中国家的贫困人口用援助款提高了他们的生活质量，而几乎没有证据表明他们会将钱浪费在烟酒赌博等方面，这项研究也再一次印证了上述观点。"

"直接捐赠"等项目并不是一种浪费，豪斯霍费尔总结说，"直接提供现金援助不会使人变懒，人们也并没有像你想的那样浪费援助款。"此外，直接提供现金援助在非经济产出方面也取得了令人惊喜的显著成果。譬如，心理健康状况得到改善，关于家庭暴力的报道也变少了。

豪斯霍费尔说，皮质醇检测为传统的心理健康测量方法提供了一个补充方案。测试发现，与按月领款的家庭相比，一次性领款的家庭激素水平要更低一些。一次性领款的家庭倾向于将援助款用于更具价值的投资，而按月领款的受助者大多会将钱花掉。"当我们测量二者的激素水平时，按月领款的受助者大都已经把钱花掉了，而一次性领款的受助者已经拥有较多的资产，这就是他们皮质醇激素水平较低的原因。"豪斯霍费尔说。

麦肯齐认为，我们仍需确定，无条件现金援助对人们生活水平的提高是否有长期影响，援助结束后这种影响是否会随之消失。另一个值得

关注的问题是，现金援助和其他干预方式相比利弊何在。豪斯霍费尔说道："现在我们知道现金援助没那么可怕，但我们仍不清楚它是否比其他方式更好。"他呼吁科学家对现金援助和其他干预方式进行对比研究。

豪斯霍费尔和夏皮罗的研究为致力于解决极端贫困的非政府组织提供了重要参考。麦肯齐说："'直接捐赠'的项目表明，直接给现金可以降低人力成本，为受助家庭带来可测量的收益。因此，相关的所有非政府组织都需要考虑，与单纯的现金援助相比，他们目前所做的是否更好。"

科里·宾斯

北加利福尼亚州的一名新闻工作者，她的著作主要关于科学、健康和社会变革。本文摘取自《对贫困人口无条件现金援助的短期影响——来自肯尼亚的实验证据》，《经济学季刊》（Quarterly Journal of Economics），131，2016。

如何让企业高管履行企业社会责任？

作者：科里·宾斯

什么原因可能导致企业高管不愿意支持旨在改善企业社会表现和绩效的投资行为？通常的观点是他们需要确保此类投资不会触及底线——也就是兼顾企业社会责任和财务表现。一旦事实证明对企业社会责任的投资会得到财务收益，先前坚持己见的企业高管就会欣然为之投资。

尽管这个推理看起来很自然，但最新研究表明事实并非如此。首先，由于企业高管持有一种公平市场的意识形态——这是种理想化市场经济制度的倾向，因此他们会预先倾向于相信投资商业项目就是承担了社会责任。在这样的观念下，他们认为社会责任和盈利能力息息相关。其次，自相矛盾的是，这类企业高管对投资社会责任类项目兴趣不大，因为他们的意识形态观念导致他们不太接受那种谴责，即企业社会责任可以减少企业面临的道德问题。最后，没有理由相信事实导向的项目会促使商界人士按照企业社会责任倡导者所期望的方式来行动。

阿姆斯特丹大学战略与国际管理助理教授丹尼尔·韦格（Daniel Waeger）和他的同事进行了四项研究，以识别那些承担社会责任的公司的企业高管，其观念如何影响他们对财务数据的需求并做出反应。在第一项对47名企业高管的调查中，韦格和他的同事通过一个游戏检验他们的观念，游戏参与者根据企业社会效益的相关规定来预测企业的财务业绩。调查者发现，认为社会效益和财务业绩息息相关的企业高管，通常倾向于坚持自由市场的理念。在第二项和第三项研究中，研究人员证明，高管的思想观念与他们对社会效益和财务业绩一视同仁的倾向之间存在因果关系。

在第四项研究中，研究人员对105名经理人和企业高管进行了分

析，探究他们进行企业社会责任投资的意愿。韦格团队得出的结论是，具备公平市场理念的经理人和企业高管更愿意信任企业社会责任能够带来商业价值。然而，对于同样这批企业高管来说，他们不认为企业社会责任投资是一种伦理问题，故而也缺乏动机去遵循这个要求。“总体而言，这两种影响彼此抵消，持有公平市场理念的经理并不比其他经理更愿意对企业社会责任进行投资，尽管他们更坚定地相信企业社会责任能够带来商业价值。”韦格说。

因此，努力使公司决策层相信企业社会责任项目会带来商业价值可能会浪费时间，因为相信这种回报的高管常常不具备对企业社会责任项目进行投资的道德与情感倾向。所以韦格认为，公司领导可能无法认同企业社会责任投资与活动的内在价值，因此让他们同意在这些方面投入资源可能会非常耗时费力。“为了使企业社会责任在战略决策中发挥更大作用，我们需要的不是用更多证据证明其带来的商业价值，而是需要将管理决策制定中更深层的情感激发出来。”洛桑大学高等商学院商业伦理学教授吉多·帕拉佐（Guido Palazzo）说。

企业高管需要理解他们行为的伦理或道德内涵，韦格说，否则他们不会采取措施来补救其行为可能产生的消极影响。商业领袖必须意识到他们的很多行为和活动隐含的道德问题，但是要达到这个目的，还需要更多的研究来找到激发道德情感的最佳方法。

“我认为，在投资于企业社会责任时，首先需要认识到商业和社会问题很可能并无关联，但是，出于责任而不仅仅是商业利益，仍然要做出投资于社会问题这种有良知的决定。”西北大学凯洛格商学院管理和组织学副教授克劳斯·韦伯（Klaus Weber）说。

韦伯认为企业高管可以开展众多具有盈利潜力的社会责任项目，“但他们往往只开展了少量这类项目，比如能带来最优商业价值的项目，或是最容易或最快实施的，或是战略上最重要的。”他认为，归根结底，这是一个关注度和优先级的问题，而非财务可行性问题。虽然

韦伯见到的那些企业高管都了解企业社会责任的基本概念，但他们仍不清楚应该如何采取行动。非营利组织的领导人可以通过提供简单可行并具备商业价值的解决方案来帮助他们。韦伯说："决定做一件准备好的事情比自己创新要容易很多。"

此外，社会部门的行动者应该通过讨论市场的局限性和市场失灵的观点来挑战企业高管的市场理念。帕拉佐说："一旦经理们了解到市场公平性的局限并相信企业社会责任项目会带来商业价值，他们可能会更认真地参与其中。"

本文摘取自《企业社会责任的意识形态和微观基础：为什么企业高管相信企业社会责任会带来商业价值以及如何影响他们对企业社会责任的参与》，《美国管理学期刊》（Academy of Management Journal），2016年9月8日。

福利组织多了会怎样？

作者：科里·宾斯

在工业化国家中，美国的收入不平等问题最为严重。而在某些地区和城市，这一问题尤为突出。根据2014年的数据，进步主义的堡垒——旧金山的贫富差距问题比卢旺达更为严重。与此同时，迈阿密的收入不平等程度比肯尼亚还要悬殊，而与科特迪瓦相比，波士顿的收入差距问题也更为明显。

收入差距问题会造成健康和社会问题，比如肥胖、吸毒、暴力和压力过大。为解决这些问题，大量福利型非营利组织应运而生，它们提供经济适用房、职业培训、成人教育、儿童保育等支持性服务。然而，鉴于社会问题和这些组织所服务社区的复杂性，评估上述工作的整体影响力并非易事。

西班牙IESE商学院的战略管理学教授帕斯夸尔·贝隆（Pascual Berrone）正在研究是什么条件决定了这些福利型非营利组织是否可以帮助一个城市改善其不平等状况。他尤其想了解在什么情况下，某个特定城市里有更多的福利型非营利组织可以降低不平等状况，或者存在过多此类组织会适得其反。

2006—2012年，贝隆和他的同事调查了美国各地的245个社区。他们从美国行政管理和预算局收集城市地区的相关资料，并计算这些地区的非政府组织、工会和金融机构的数量、规模和特点。然后，他们计算每个区域的基尼系数（衡量收入不平等状况的主要指标）。

随着越来越多的非政府组织进入社区，研究者发现不平等状况有所好转。“一开始福利组织大量涌现后，提高服务的集中度和密集度似乎

会产生有益的影响。”贝隆说。但是，这种影响并不会随着福利组织的不断增多而继续增加。“在达到某个临界点之后，福利组织的数量越多，收入不平等问题反而会加剧。”

当一个地区的福利组织数量不多时，组织的领导者会倾向于互相帮助。他们彼此交流想法和解决方案，互相鼓励，共同合作。但是，贝隆发现，当组织数量超过某个临界点时，福利组织就会被迫彼此竞争资源、关注度和捐助者。“他们花费精力来思考竞争而非其使命，并改变组织的关注点，因此他们在解决不平等问题方面的工作效率越来越低。”

在费城，迈克尔·霍兰德（Michael Hollander）在法律援助服务提供者——社区法律服务机构工作，他提供法律代表服务，帮助贫困者消除其犯罪记录。他和他的同事借鉴费城社会公平律师组织的策略，在客户方便的时间和地点与其见面。“每个非营利组织都在争夺资源，但是交流想法很有用，而且很多组织在用不同的方式帮助同一个社区。”霍兰德说，“当很多非营利组织在争夺每一寸空间时，如果没有吸引社区参与的创新方法，你就要小心了。”

贝隆的研究团队还发现，福利组织是否富有成效和具体城市的治理和制度条件有很大关系。例如，当地方政府执法能力强并能对守法施加压力时，非政府组织会更加有效率。相反，如果当地政府已经有应对社会不平等问题的特定计划，非政府组织就变得不那么成功了。“我们认为政府和非政府组织没有实现合作，他们似乎是相互替代的关系。”贝隆说。

另外，一些制度性安排也对不平等问题具有显著的甚至是惊人的影响。例如，在一些工会发挥强大作用的城市，福利组织的影响力就会变小，也许是因为这两类机构之间因为人才和资源的竞争而缺乏信任。在一些金融机构很强大的城市，金融规范可能会抑制社会福利的发展。在这种情况下，非政府组织反而更有效率。这些研究表明，当社区内的非

政府组织与竞争机构具备不重合的规范时，福利组织的工作更有成效，也更有发挥影响力的潜在空间。

更重要的启示是，贝隆建议，非政府组织要充分重视它们的外部运作环境，“我们想做的并不是打击福利组织，而是帮助它们进行战略性思考，使其更有机会成功”。

本文其他参与者：帕斯夸尔·贝隆（**Pascual Berrone**），利利安娜·哥拉伯特（**Liliana Gelabert**），费德丽卡·马萨-萨卢佐（**Federica Massa-Saluzzo**），奥拉西奥·**E.** 卢梭（**Horacio E.Rousseau**）

本文摘取自《在巨大挑战的调查中理解社区活力：非营利组织、制度因素和社区结构之间的相互作用如何影响收入差距》，《美国管理学期刊》，59，2016年。

小额信贷的银行化

作者：科里•宾斯

1992年，玻利维亚的小额信贷非政府组织促进和发展微型企业基金会（PRODEM）改名为阳光银行（BancoSol）。此后，全球有200多家小额信贷机构竞相效仿，相继转型成银行。这些转型后的机构拓宽了获取商业资金的渠道，能够为它们的客户提供储蓄账户和额度更高的贷款。进一步融入正规金融市场后，这些前身为小额信贷机构的银行通常都成为当地的行业领导者，包括蒙古的哈斯银行（XacBank）、加纳的机遇银行（Opportunity Bank）和秘鲁的自助银行（MiBanco）。但是，转型带来的收益与付出的代价是否匹配？希望转型成为银行的小额信贷机构将经历一个非常烦琐的过程，包括受到更严格的监管和结构性重组。此外，小额信贷机构最初的使命是为最需要资金的人提供贷款，现在是否依然如此？

挪威阿哥德大学的国际商务与发展学教授罗伊·梅斯兰（Roy Mersland）和他的同事研究了66家在1993—2011年从非政府组织转型成为股份制银行实体的小额信贷机构。为了专门分析转型带来的影响，他们将新银行的实际绩效数据与这些小额信贷机构继续作为非政府组织能取得的绩效数据进行比较。研究显示了转型带来的多个优势：贷款年利率降低了3.9个百分点，这意味着客户可以得到更便宜的贷款；运营成本降低了1.1%，这使得业务效率有所提高。由于小额信贷机构成为名副其实的银行，其商业债务杠杆率、存款和平均贷款规模都迅速增长。平均单笔贷款金额从566美元增至1368美元，增加了两倍多。

尽管这些业绩足以说明这些企业的可持续性更强，但或许也意味着它们的工作重心发生了根本性改变：从面向最迫切需求的客户转向更富

有的客户。“这可能预示了所谓的‘使命漂移’，指的是小额信贷机构向高端市场移动。”梅斯兰表示，“但是，这也可能是因为小额信贷机构现在可以有更好的资金来源，在为同样的客户服务时能够提供更能满足其金融需求的贷款额度。”

尽管成为银行带来诸多好处，但小额信贷非政府组织仍需谨慎地对待这样的转型。梅斯兰表示，这样的转型完全改变了小额信贷机构的商业模式，付诸实施可能需要很长的时间。研究人员发现，小额信贷机构通常会提前三到五年着手改变其商业模式，并在转型后至少五年内都处于持续调整的状态。

梅斯兰表示：“转型确实给这些机构带来很大压力，不仅因为需要很长的时间，还因为它涉及机构商业模式的方方面面。”

新企业也会对它们的服务对象提出新的要求。当小额信贷机构成为银行后，与客户的关系会变得更加正式，书面工作也会相应增加。梅斯兰解释说，无法提供纳税证明、结婚证或基本账户信息等必要文件的客户通常不会再得到服务。此外，由于额外要求的文件和手续，贷款申请的办理时间也会更长。

梅斯兰指出：“小额信贷机构在转型后培养出的银行文化可能会让客户感觉被疏远，这也是一种风险。”比利时蒙斯大学瓦罗克经济与工商学院的教授马克·拉比（Marc Labie）也赞同这样的观点：“从小额信贷机构使命的角度看，的确存在将某些类型的客户置之不理的风险。”

拉比解释道，从管理的角度看，转型后的机构通常关注资本、流动资金和资产组合报告等方面的监管要求，但往往对转型过程中企业文化的转变不够重视。他表示，“从上到下，员工都不得不要面临诸多挑战”。更重要的是，当机构陷入困境时，再去关注治理已为时过晚。但是，拉比表示，作为一种预防措施，在进入充满挑战的转型过程之前，实践者应确保在董事会之外还有足够强大的治理机制，而不是等到麻烦

出现时才寻找对策。

梅斯兰的研究结果表明，对愿意承担风险的机构而言，转型为它们的客户带来整体性的积极变化：银行提供更多元的服务，服务更多客户，贷款利率也更低。

梅斯兰称："那么，非政府组织有两个选择，转型成营利机构，吸引投资人并获得规模化经济的优势；或者以非政府组织的形式继续存在并为细分的人群提供服务，它或许不能发展壮大，但可以给服务对象带来真正的改变。"

本文其他参与者：贝特·德斯帕里埃（**Bert D'Espallier**），贾安·戈德克（**Jann Goedecke**），马雷克·霍顿（**Marek Hudon**），罗伊·梅斯兰（**Roy Mersland**）

本文摘取自《从NGO到银行：结构转型是否改变了小额信贷机构的商业模式？》，《世界发展期刊》（World Development），2016年第89期。

书评

后女权主义的面孔

书评人：瓦内莎·亚罗基（Vanessa Iarocci）

/多伦多大学罗特曼管理学院性别与经济学研究所执行主任/

在超级碗的中场表演中，流行音乐巨星碧昂斯对父权制的挑战；科技公司首席执行官怀孕的消息；各大媒体头条对女性的学术地位超越男性的惊呼……看到这些消息后，大家会理所当然地认为，后女权主义的时代已经到来。因此，当我应邀评审《聪明的女孩：成功、学校和后女权主义的谎言》（*Smart Girls: Success，School，and the Myth of PostFeminism*）时，我是非常好奇的。

本书的合著者为安大略省布鲁克大学青少年研究方面的教授，他们满怀雄心地希望解构这样一种观点：数量源源不断的年轻女性象征着在任何地方都可以轻松地取得成功。他们历时5年的学术研究调查了加拿大的57名女生和17名男生，年龄在12～17岁，调查方式为一对一访谈和小组访谈。调查的四个主题支持了作者的假设，即后女权主义是谎言。

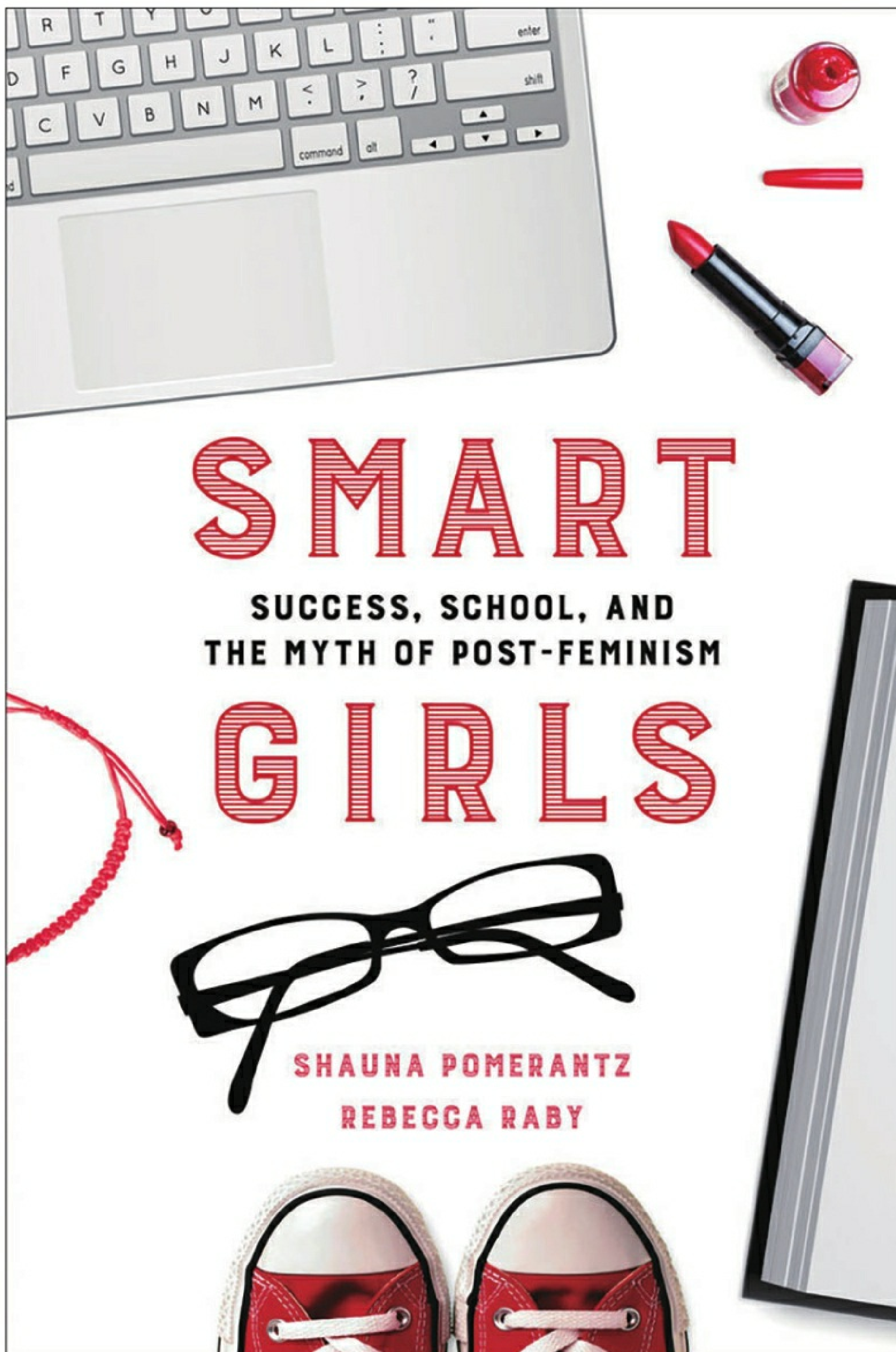
心理健康|为了持续地在各方面获得优异的表现，许多女生都有耽误睡眠和进食的记录，也承受着较大的压力，甚至遭遇过严重的心理健康问题。作者引用的许多研究都指出，同年轻男性相比，年轻女性的抑郁、焦虑和饮食失调的程度都更高。

身份危机|很多年轻女性都面临着家庭和工作之间的艰难选择，甚至对那些至少十年后才有可能生育和工作的女性而言都是如此，这一事实让人感到震惊。受访女生雷恩表示："我认为女生都会在内心问自己，'我要成为母亲吗？我要去旅行吗？我应该成为母亲还是应该去上大学？'"作者在同许多年轻女性的对话中都发现了这些担忧，在同男生

的讨论中却没有。

外貌|在研究中，即便是最有涵养的年轻女性都表示，在做个聪明的人与外表具备吸引力和时尚感之间保持平衡有很大的压力。“乔丹感觉到，漂亮的人能得到额外的优势，而不是聪明的人，这意味着培养某种女性气质要比取得学术成就更重要。”作者提到了学者安吉拉·麦克罗比（Angela McRobbie）的“后女权主义面具”理论，该理论认为女性制造出一种“外形缓冲”，通过炫耀性消费和自身的物化，故意轻描淡写地展现自己的成功。同样的，年轻男孩就不存在这样的压力，他们觉得不过多打扮反而更有好处。

社会认同|许多年轻女性感觉在为了社会认同而“交朋友”时面临着极大的压力。大多数女孩含蓄地提到，巨大的压力来源于要保持“开心、积极和有趣的状态”，以及确保隐藏所有的难过和压力。在研究中，年轻的男孩却没有表现出类似的需求。


SMART
SUCCESS, SCHOOL, AND
THE MYTH OF POST-FEMINISM
GIRLS
SHAUNA POMERANTZ
REBECCA RABY

虽然年轻女性和男性的意见为《聪明的女孩》一书提供了真实的情况，但是这个研究依然缺乏大量基于数据的证据。上面的分析或许有助于支持这本书探索的主题，而这项长达5年的研究原本也能给作者一个机会去追踪各个主题的发展情况，并探索随着时间的推移，这些年轻女性和男性的想法、困难和机会如何演变。但是，该书只是呈现出了众多受访者在某一时间点的状况，因此，读者无法得知每个个体的完整经历。

这本书没有更深入地探索媒体和消费主义等文化力量如何破坏了许多年轻女性的政治利益，这在一定程度上是因为该书主要基于对小部分加拿大中产阶级青少年的访谈。书中提到的年轻女孩面临的挑战可能来源于女权公司泼妇媒体（Bitch Media）的创始人安迪·齐斯勒（Andi Zeisler）所说的“市场女权主义”：一种以风格和态度为标志，同时又很酷、很有趣、容易接近的身份，而这种身份最终是非政治化的。这种新的性别障碍的出现一直是《聪明的女孩》一书中隐含的主题。

事实上，该研究中的年轻女性非常专注于她们在实现“成功的女性化角色”的过程中面临的障碍，以至于她们没有质疑过这个目标本身的合理性。而且她们在很大程度上并没有受到性别的结构化挑战的影响。这些挑战包括：老师们普遍认为男生在STEM（指科学、技术、工程、数学等学科）科目上更有天赋，因此男生在这些学科上会得到更多的关注；校园里不断加剧的强奸和性骚扰文化；计划生育和性教育的持续侵蚀；高中和大学体育中显著的性别不平等。该书没有对这些话题进行集中讨论，这是令人遗憾之处。

但是，从整体来看，《聪明的女孩》一书传递出了经常被当今主流媒体忽视的一条强有力信息：女权主义者不能满足于已有的成就。相反，我们必须继续有意识地集中资源和政治行动来支持女性的政治、经济、个人和社会权益。不再强调“市场女权主义”这个不现实且肤浅的目标和解决教育系统中无意识的偏见，只是我们如何在后女权主义时代真

正地充当先驱力量的两个示例。

《聪明的女孩：成功、学校和后女权主义的谎言》，绍纳·波梅兰茨（Shauna Pomerantz）、蕾贝卡·拉比（Rebecca Raby）著，加利福尼亚大学出版社，2017年。

理性的直觉检查

书评人：本杰明·索斯基斯（Benjamin Soskis）

/美国城市研究院非营利组织和慈善组织中心研究员/

很多慈善组织利用虚拟现实技术作为筹款工具。戴上虚拟头盔，瞬间置身于黎巴嫩的难民营，捐赠人很可能会捐款支持那些为难民提供救助的人道主义组织。但是，耶鲁大学的心理学家保罗·布鲁姆（Paul Bloom）却没有被这种所谓的“同理心机器”打动。最近，他对美国全国公共广播电台表示，同理心“让人疲劳，会让人筋疲力尽……最好的理疗师、最好的医生和最好的慈善家都是那些没有感受到他人痛苦的人”。

在《反对同理心》（*Against Empathy*）一书中，布鲁姆进一步阐述了这一论点。他以风趣深刻的散文形式呈现了时尚的高深学术，表达了自己的控诉，他的作品充满了随性、幽默的漫谈。抛开这些表相，他的批评非常尖锐。他解释道，他想让我们以理解种族主义的方式去理解同理心，两者都是具有终极破坏力的情感模式。

在该书中，布鲁姆煞费苦心地将他的抨击限定在对同理心的某种特定定义上。他用这一术语来指代“情感同理心”（emotional empathy）——认为自己可以切身感受到他人的感受，以此区分人们有时所说的“认知共情”（cognitive empathy），或者更通俗的表达就是，想象自己正处于某人之情境的能力。布鲁姆抱怨的并不是后者，但在他看来，将两者区分开来并不容易。

布鲁姆整理了大量来自社会心理学和神经科学领域的调查结果，用于贬低情感同理心这个说法。比如，他质疑了“可识别的受害者效

应”——当目标接受者是具体某一个人而不是一个抽象的群体时，捐赠者会捐赠更多。他也质疑了同理心的演变基础，以及将同理心和道德行动联系在一起的研究：“同理心就像是一盏聚光灯，关注此时此地的某一些人。它让我们更关心他们，却忽视了这种行为带来的长期影响，无视那些我们没有或无法实现共情的人正在遭遇的痛苦。同理心是有偏见的，将我们带到了狭隘主义和种族主义的道路上。”

不过，布鲁姆有时将太多的不道德行为归因于同理心。比如，他认为南方白人对遭到非裔美国人性侵的白人受害者的同理心是种族暴力的一个重要原因。实际上，这种暴力在更大程度上是因为冷漠、有计划的恐怖主义。

AGAINST EMPATHY

The Case for Rational Compassion



PAUL BLOOM

Author of *How Pleasure Works* and *Just Babies*

与同理心相比，布鲁姆更喜欢“一种更分散的同情心”，一种建立在客观理性的考虑和性价比分析计算之上的同情心。他好几次提到，他将有效利他主义运动视为自己的理想，并表示，提出这场运动的创始理论的伦理学家彼得·辛格给了他极大的动力。为了让善行取得最好的结果，有效利他主义运动要求捐赠者将捐款直接用于改善全球最贫困人口的生活。但是当人们考虑自己的慈善责任时，如果他能感受到更狭隘的情感带来的束缚，或更欣赏布鲁姆所谓的“亲密关系的内在价值”，那么有效利他主义所面临的阻力并不总是由于同理心泛滥所致。这通常会涉及我们深层的信念，这些信念来自我们对当地社区的身份认同和道德承诺。

如果说布鲁姆对同理心的定义有时会让人觉得受到了太多限制，考虑到他对这一定义的重视，在其他时候他似乎更喜欢一个更广泛的定义，使用“同理心”这一术语来表示依靠“直觉和情感反应来引导我们的判断和行为”。“感情主义”成了他的目标，我们可以发现他对神经科学和社会心理学中占据主导地位的“情绪”的失望之情，这些情绪让头脑中“炽热的”情感部分保持主要地位。他坚称：“我们可以无视、转移和压制我们的激情。”

当然，我们也应该认识到，我们的激情可能会在我们的道德生活中发挥有益的作用。布鲁姆设置了一种大脑和内心之间的二元对立关系，这是本书最薄弱的一环。诚然，有效利他主义运动中的许多领导者会质疑这种二分法，并强调炽热激情和理性思考之间的相容性。“直接捐赠”是一家直接将现金发放给全球贫困人口的慈善机构，也是有效利他主义运动的支持者，其最近推出的资助系统可以让捐赠者同接受其帮助的个人建立私人关系。在许多方面，同理心似乎都和有效利他主义很好地结合在一起。

布鲁姆并不一定会否认这一点。他也承认，如果同理心不是绝对完美，那也不会是绝对邪恶。但是，他仍然认为同理心弊大于利。即便没

有他力证的那些利弊分析（同理心更像是本能的计算），它也绝不是他想要的。实际上，在本书最后，他的论调已经有了大幅度的改变，表示同理心可以成为“可靠且有用的仆人——但绝不会成为主人”。最终，布鲁姆自己的修辞策略反映出了一种更冷静、更微妙的评价。言辞激烈且明确的书名以及有时过分激进的论调让读者感到震惊，并吸引了大家的注意。但是布鲁姆接着小心谨慎地给出了警告和理由充分的条件。事实上这是一本既感性又理性的书。

《反对同理心：理性同情的案例》，保罗·布鲁姆著，哈珀柯林斯出版社，2016年。

住房是否属于人权？

书评人：迈克尔·泰茨（Michael B. Teitz）

/加州大学伯克利分校城市和地区规划荣誉教授/

关于21世纪富裕国家的住房问题，马克思主义分析能否为我们提供一些有用的东西？伦敦政治经济学院的社会学家戴维·梅登（David Madden）和哥伦比亚大学城市规划专业荣誉教授彼得·马库斯（Peter Marcuse）给出了肯定的答案。他们在《捍卫住房》（*In Defense of Housing*）一书中给出了有说服力的案例，认为应把住房视为一种基本人权，让住房脱离市场，按需分配，而不是按财富或收入来分配。传统马克思主义者关注资本主义的演变和分类（如阶级和劳动力），但是他们的分析却不拘泥于这样的观点。该书的作者遵循了亨利·列斐伏尔（Henri Lefebvre）的思想，这位法国社会学家提倡“城市权”，将城市居民和他们的社会运动视为变革的推动力。

这本书首先谴责了住房的日益商品化，这意味着“建筑作为房地产的功能超越了其作为居住地的实用性”。作者认为，日益严重的收入和财富分配不均，金融市场逐渐占据的主导地位，住房市场监管上的放宽，以及全球化形成的合力，上述因素共同导致了一个局面：除了超级富豪之外没有人能够抵御这个充满剥削的房地产市场，许多人都面临被驱逐、无法赎回抵押品和无家可归的窘境。房屋所有权是应对这些担忧的标准答案，但在作者眼中，这是一个虚幻的解决方案，只会让银行更富有，增加房地产业的收益，并通过专注于个人私有财产来打击集体行动。

该书也记录了针对这些趋势所发生的反抗，包括1915年格拉斯哥的罢租事件，当时有许多市民拒绝支付房租，直到国家承诺提供更多更便

宜的住房。但是，两位作者都认为，大多数的反抗带来的长期利益非常有限。这在一定程度上是反抗事件的短期性所导致，因为推动变革的组织往往目光相当狭隘。

政府直接提供住房或监管市场上的住房供应政策又如何呢？作者以贫民区拆迁和城市改造计划为例，认为这些政策普遍都对房地产开发商以及富人有利。作者也提到了不少为支持穷人获得更好住房所付出的努力，比如大萧条时期的公共住房提倡者和政府顾问凯瑟琳·鲍尔（Catherine Bauer），他们希望改革体制，却无法阻止特殊利益集团的掠夺。

鉴于这些努力的局限性，作者认为，强制将住房作为基本人权是突破现状的必要条件。正如他们所言，公开宣称这种权利既不新鲜，也不少见。包括联合国在内的许多组织在很久以前就将住房列为基本人权。1949年的美国《住宅法案》（US Housing Act of 1949）就提出了“为每一个美国家庭提供体面的住房和宜居生活环境”的目标。作者认为，现在必须要有更多的社区行动起来，让政府和开发商等各方共同实现这个目标。

David Madden
Peter Marcuse

IN DEFENSE OF HOUSING

该书对资本主义在提供住房（尤其针对穷人的住房供应）方面的失灵进行了真诚且颇有说服力的分析，我们该怎样看待书中的分析？首先，与温和自由派或者保守派预计的相比，更多人认为这听起来更真实可靠。虽然本书遵循了马克思主义的传统，呼吁打破既定秩序，但其论点会引发美国城市众多住房权倡议者的共鸣，这些倡议者在现有的政治约束下艰难地开展工作。

但是，这本书讲述的故事过于简单化。在某些资本主义国家，特别是在欧洲，大多数人的确享有满足其需求的住房。尽管其间受到了种族主义的严重破坏，但在“二战”后的资本主义繁荣时期，美国人的住房条件有了极大提升。过去30年，在从社会主义国家走向市场经济的过程中，中国为数亿人民提供了住房，但也付出了很高的人力成本。如果资本主义的住房体系有着如此严重的根本性缺陷，又怎么可能实现呢？相反，古巴等国家虽然走的是社会主义道路，却没能在提供优质住房方面取得成功，即便现在这些国家无家可归的人的数量已经减少。

真实世界的情况总是非常复杂，而做出改变也同样困难，仅仅通过强调住房权利或像作者呼吁的那样动员当地社区不太可能实现目标。相反，要想取得进步，就得付出前所未有的社会和政治层面上的努力。

这样的努力必然涉及许多不同的方面，包括社会动员、公共金融和技术创新。对拥有大量财富的国家而言，这样的要求肯定不算太高。我们知道，为绝大部分的人提供满足需求的住房是可以实现的，关键在于怎样去实现。

《捍卫住房》，戴维·梅登、彼得·马库斯著，沃索（Verso）出版社，2016年。

协作的信号

书评人：马克•克拉默（Mark Kramer）

/基金会战略集团（FSG）联合创始人和常务董事，哈佛商学院客座讲师/

人类历史发展到今，我们通过专业化（分工）能获得的成就或许已经达到最大限度，而通过协作能取得的成就将决定我们的未来进程。

诚然，在过去几个世纪里，专业化一直在推动着人类的前进。在各个领域，越发精确的定位深化了我们对这个领域的认识，降低了生产成本，也扩大了人类可取得的成就范围。社会领域也不例外，在世界各地，非营利组织采取了更加定制化的手段来应对具体的社会挑战。

但是，专业化本身也有局限性。人们忽视了不同专业之间的相互影响和相互依赖。对其他领域的人而言，各专业的知识和词汇都更难理解。狭隘且分领域的激励措施或许偏离了推动更广泛的共同利益的目标。因此，非营利组织、政府和营利组织的工作通常都是相互对立的。

即便是在社会领域内，每项社会挑战也同许多其他挑战相互交织。比如，教育问题的改善取决于解决一系列问题，这需要多个领域的专业知识，包括贫困、营养、社会性别、住房等。专业化已经将每个领域需要的能力提升到了很高的高度，人人都像多面手那样工作已经无法解决问题，专业人士之间的协作似乎是唯一的解决方案。问题在于，我们似乎并不知道该如何有效协作。

专注于社会领域的顾问本·埃门斯（Ben Emmens）所著的《有意识的协作》（*Conscious Collaboration*）一书希望能在这一方面提供帮助。

这是一本很快就能读完的书，包括一些简短的观察发现和建议，每章都包括一两页的奇闻逸事，最后还有一段总结。这本书以对话为主，作者小心地避免了会让外行感到困惑的学术术语。书的第一部分专注于“为何协作”这一问题。该书的主要论点是，当今世界所面临问题的复杂程度和规模大小意味着没有哪个组织能够独立给出完整的解决方案。用作者的话来说，协作是“我们现在唯一现实的希望”。

书的第二部分用更多的篇幅讲述了作者所说的“有意识协作”的各个组成部分。在埃门斯看来，在相互达成共识、相互尊重、有共同目标时，协作就是一种有意识的行为。当人们带着明确的目标进行协作，提前就引导工作的共同原则达成一致，本着学习或成长的心态了解自己的能力和不足之处，在实现最终目标的过程中跟进并庆祝取得的“微小的成果”，有意识的协作是取得成功的保证。这需要培养在五个主要方面有着较强能力的领导者：倾听和对话，同他人合作，自我觉察，关键性判断，以及激励和影响他人。

CONSCIOUS COLLABORATION

RE-THINKING THE WAY WE WORK TOGETHER, FOR GOOD

BEN EMMENS

该书有许多来自现实生活中的协作故事，其中各有利弊，这些都源自作者自己的生活经历，他将其转换成了大量的经验教训。该书虽然非常简洁，却给出了许多经常相互重叠的建议。这些都与我从其他地方读到或学到的关于有效协作的内容一致，也同我从集合影响力论坛中学到的东西一致。集合影响力论坛是阿斯彭研究所和我所在的社会影响力咨询公司、基金会战略集团（FSG）之间的一项合作。这本书里面没有我不赞同的观点，但是我也没有得到太多的新洞见，或者加深对这个主题的理解。

对从来没有将协作视为一种可设计的有意识过程或一种可掌握的技能的人而言，这或许是一本大开眼界的书。这本书明确表示，实现成功协作需要学习许多东西。对话式的文风以及众多的奇闻逸事让该书可读性很强。但是它只是协作的入门书籍，其风险在于新手可能因为书中过多的主题和建议而感到气馁。你会不由自主地认为，更简明的观点或更深入的分析有助于进一步推动该领域的发展。

作者在引言中表示，该书的篇章结构有利于读者适时沉浸其中，也适合在跨越大西洋的航班上读完整本书。对此我深有体会，沉浸于本书的部分章节会让我迅速回想起在促成协作的过程中的一些教训，尤其是那些司空见惯的挫败时刻。而从头到尾一口气读完这本书的感觉，就像你在横跨大西洋的航班上与坐在身旁的埃门斯先生聊天。这将是一场非常有趣的对话。

《有意识的协作：反思如何更好地合作》，本·埃门斯著，帕尔格雷夫·麦克米兰（Palgrave Macmillan）出版公司，2016。

最后一篇

自行车上的互联网

许多发展中国家在为民众提供互联网服务方面已经取得了较大的进步。在中国，65%的成年人可以连接到互联网；在巴西，这一比例为60%。但是，根据皮尤研究中心（Pew Research Center）发布的数据，在印度，只有22%的成年人能够上网。造成这种情况有多种原因：一是许多农村地区根本没有有线或无线互联网的覆盖；二是许多贫困人口买不起电脑、平板设备或智能手机，或者没钱上网；三是约1/4的印度人不识字，所以他们很难使用互联网。谷歌和塔塔信托（Tata Trusts）已经着手解决这些问题。



它们的解决方法是将妇女培训成为互联网向导，然后派她们骑着特殊的自行车到村里去，这些自行车已被改装为互联网小站（如图所示）。当一名Saathi（印地语，意为朋友）来到一个村庄，她会教其他女性使用智能手机或平板设备，当地女性如有任何迫切需要解决的问

题，她就帮忙在网上寻找答案，比如何时让她们的孩子接种疫苗，或者如何申请到助学贷款。截至2016年夏天，Saathi已经去过印度9个邦中的1.85万个村落，为30多万名妇女提供了服务。她们的目标是在2017年3月底之前走访10.5万个村落。

小讨论

新公益框架

在2017年1月3日为《斯坦福社会创新评论》撰写的网络文章《促进公益事业从慈善向公平的转型》中，多里安·伯顿（Dorian O.Burton）和布里安·巴恩斯（Brian C.B. Barnes）指出，“倡导平等的慈善家和慈善顾问必须设法从以‘慈善’为捐赠基础的框架转移到以‘公平’为捐赠基础的框架。仅以慈善为基础的框架忽略了迫使社区进入被压迫情境的既往事实，并且加剧了捐赠人对认可其善行的回报缺乏认识的风险。尽管这种形式的慈善活动有助于减轻负罪感，帮助一些人睡得更香，但是不会令他们反思不平等现象的起源或者不平等现象延续至今的原因。”

我们怎样才能走向基于公正的框架呢？两位作者总结了七大问题，可以帮助慈善事业的领导者评估其工作是否有利于实现公正。这七大问题包括：你是否意识到并且开始重视你服务的社区的现有领导者？你打算解决的问题是由一些历史因素造成的，你是否发现并且了解了这些因素？等等。作者警告说：“当传播存在固有缺陷或问题社区的错误言论已经成了一种获得资金的有益且必要策略时，我们作为慈善家必须明白，我们正在鼓励和助长这些谬论，而这些谬论还在一直压迫我们想要帮助的人。”

读者点评：

“这种框架也适用于美国以外的国家。我在赞比亚也看到了许多这样的慈善捐助，它带来的弊端远远大于益处，这是因为这种捐助活动就好比用创可贴包扎子弹造成的伤口……各个社区在接受慈善捐助之前，应该先照着镜子问问自己这七个问题。”

——欧内斯特·亚历山大·姆万巴（Ernest Alexander Muwamba），

赞比亚业务开发部全国协调员

“我十分赞同作者对慈善事业作用的审视，真是发人深省……然而，我认为伯顿和巴恩斯仅仅因为慈善事业在维持现有权利关系方面发挥的作用，以及它直接受益于基于经济差异和疲软的公共部门得来的巨大财富积累，就得出利用慈善事业实现社会正义和经济平等的结论未免过于乐观，我不能苟同……为了使美国在这一领域取得巨大进展，需要强有力的公共部门以社会民主主义的形式独立处理和限制资本主义固有的不公平现象。出于某种原因，我无法记起有关组织提出的建议，我呼吁大大加强公共部门的作用，以及推动公共部门朝着社会民主主义的方向发展。”

——亚瑟·辛默尔曼（Arthur T.Himmelman），

辛默尔曼咨询（Himmelman Consulting）创始人

亚瑟·辛默尔曼的评论相当有道理。然而，相应的解决办法不应该再是促进公共部门的发展以及给予它更多的权利。之前的经验证明，经过一段时间之后，这种办法无论是在美国还是在欧洲，都不能纠正资本主义制度中的不公平现象。随着如幽灵般的技术性失业进一步加剧了收入不平等，这一点就显得尤为正确。实施全民基本收入保障为所有实施该政策的国家的每一位公民或合法居民提供了最低保障。（本文撰写时，芬兰正在尝试使用全民基本收入制度，并将资源直接发放到个人手中。）如果慈善家们打算支持这个好主意，那么作者在文中提到的很多问题都可以得到相应的解决。”

——吉赛尔·赫夫（Gisele Huff），

杰奎琳·休姆基金会（Jaquelin Hume Foundation）执行董事

在线阅读全文及相关评论ssir.org/from_charity_to_justice

中文特辑

慈济与社会创新

作者：李镇邦

哈佛大学肯尼迪学院博士后研究员新加坡国立大学社会学系助理教授

在一个飘着细雨的12月的星期天早晨，7点，北加州森尼韦尔市（Sunnyvale）的一处公园内已经聚集了不少游民，他们在等待着每周一次慈济志愿者的早餐发放。负责这项工作的凌先生是位台湾来的移民，他已经定居在旧金山湾区超过20年了，他跟我提到，森尼韦尔市的早餐发放已经持续了5年，风雨无阻，未曾停歇过。要不是亲眼所见，很难想象在硅谷的中心地区，还有人生活得如此艰苦。凌先生热络地招呼着领取早餐的民众，他说有些人已经是熟面孔了，这些人并非都是游手好闲之人，更多是因为时运不济或是疾病的原因而落入社会的底层。一位伊朗裔的理发志愿者正在提供免费的修容服务，她说她是偶然间看见慈济的早餐发放，受到感动，从此成了一位志愿者。她每两周来一次，除了剪发，还细心地帮助男性刮胡子，帮女性修理眉毛。凌先生说她是很有名的美容师，收费很高，她摇摇头说她是移民，也曾经艰苦过，现在日子好点了，单纯想多帮帮那些需要协助的人。

除了每周日的发放外，慈济的志愿者们在湾区不同的地方还进行着好几个不同的计划，比如说，由一位谢女士领导的“幸福校园”团队，十几位志愿者每周一次或两次前往位于东保罗奥图（Palo Alto）的中学协助校内的教学活动。保罗奥图是著名的高级住宅区，区内有着世界最著名的大学之一斯坦福大学。然而与繁华的西边截然不同，东保罗奥图则是长期因为高犯罪率而出名。这里看不见殷实的中产阶层，都是来自社会低层的居民，以墨西哥移民居多。幸福校园的宗旨就是协助这里的中

小学老师领着孩子们在阅读课念书。我与三位慈济的志愿者中大陆来的汪女士被分配到了一个班级。一位亚裔老师带着二十多位学生，在简短的介绍后，我们就陪伴着这些小朋友们阅读英文书籍，确定他们能正确辨认英文单词。据老师说，许多小学生刚进学校时是一句英文也不会说，也拒绝跟同学互动。一个老师面对这么多学生，她坦诚地跟我们说她无力帮助每一个孩子，即使知道他们急切地需要关怀。

在结束教室内的活动后，我们移到了一间宽敞的教室，准备接下来的小市场活动。志愿者们收集了各种礼物，如填充玩偶、小点心等，依照物品的价值定了价格，学生用通过上课时的良好表现从老师那儿得到的点券来换取礼物，除了增加学生学习的动力外，也让他们练习算数。所有物品中“销路”最好的是洋芋片，因为学校禁止贩卖机，这里是唯一可以合法获得食物的“黑市”。大部分的孩子都是拿到多少点券就花掉多少，也有少数孩子小心地把点券存起来。一个大概三年级的小孩让大家都感动得眼圈湿湿的，他说他存了一个学期的点券，希望换得一个娃娃给他的哥哥做生日礼物，他每周都来看那个娃娃，确定有没有被人拿走，慈济的志愿者们知道这是他的心愿，也一直把娃娃收藏着。当他终于拿到娃娃时，大家都真心为他高兴。他说他已经选好下次要给他爸爸的礼物了。

像这样的小故事每天不止发生在最繁华的硅谷，也发生在世界的各个角落。这些穿着蓝色上衣白色裤子的慈济志愿者们在土耳其设立了医疗站，给数以万计的难民以帮助；他们在威力惊人的飓风袭击菲律宾后迅速动员了上千名志愿者以及救灾资源；在南亚海啸发生后，他们是第一个进驻的亚洲救助组织，从临近的东南亚国家快速调集了人手和物资。当许多号称专业的救灾团队花费巨资在装潢时髦的总部时，与之形成强烈对比的是设施简陋的慈济总部。2016年4月底，慈济在其位于中国台湾花莲市的总部欢庆成立50周年时，时任美国总统奥巴马派了特使前来感谢慈济在过去30年间对美国社会的贡献。无独有偶，慈济也因为20年来在大陆的救助活动，在2009年成为第一个获得国务院批准的境外

基金会，得以在国内募款及从事慈善活动。

我们如何理解慈济成功背后的原因？而它又是如何获得巨大的社会影响力的呢？

组织与社会创新

流行的一种说法是：慈济是中国文化传统的延续。例如，著名学者、清华大学的秦晖教授在《以志愿提供公益》一文中，从大历史的角度提出，在中国悠久的历史中，由于政府长期对于社会福利的不作为，中国的民间自古以来就发展出各种不同的社会组织来提供社会福利，从旧时的义仓到近代因受西方宗教福利机构影响而产生的各式新式组织，中国文化中一直有着具有自身文化特色的民间福利传统。秦晖教授的观点与另一位著名的文化社会史学者、香港大学的梁其姿教授相当接近，在梁教授的著名研究著作《施善与教化》中，她考察了当时民间精英如何面对社会问题，包括其应对策略以及由此所生的社会组织。在某些情况下，社会福利依附着既有的社会机构，例如：佛教寺庙长久以来就担负着各种福利功能，而在某些情况下，对新社会问题的回应导致了新形态的社会组织。

许多研究当代社会以及慈济的学者也都保持着类似的看法。研究中国宗教的著名学者、波士顿大学的魏乐博（Robert Weller）及他的优秀学生、台湾“清华大学”教授黄倩玉（Julia Huang）曾在他们的研究中指出，慈济杂糅了当代佛教的观点以及中国传统的儒家思想，与中国传统上的各种形式的宗教运动多有相似之处。最早研究慈济的台湾“中央研究院”民族所的丁仁杰研究员认为慈济代表了一种传统的复苏，而与现代市民社会的原则多有抵触。早在20世纪90年代时，“中央研究院”的林毓生便曾经批评过慈济代表的不是现代的民主理念，而是传统的保守的儒家思想。慈济的兴起被视为一种台湾社会对民主化带来的骚动的反

动。

我将上述许多类似的说法称为文化功能说。文化功能说认为文化具有自我调节的能力，当某些社会功能的供给低于社会平均水平时，社会会依据其文化传统补充不足的部分。从文化功能说的角度看，慈济的出现和兴起只是中国文化传统中宗教福利的延续，慈济代替政府提供了某些缺乏的社会福利，从而获得了成长的动力。文化功能说提供了我们一个方便的管道来观察文化现象，然而如许多批评者指出的，文化功能说有许多缺陷，首先，文化功能说往往只提供了一些后见之明（post-hoc knowledge），缺少对社会创新出现的机制的分析；其次，文化功能论者经常把新的社会组织视为传统的延续，而忽略了其中的新成分。从文化功能说的角度，社会创新是件难以达成的事情，因为当传统是如此的稳定，所有的变化都会成为传统的注脚，中国传统的宗教文化很难为社会创新提供需要的元素。

研究社会创新的学者，无论其理论根据为何，大多同意社会创新需要相应的组织形式的配合，具有异质性与高度弹性的组织往往是创新的来源。例如，斯坦福大学的伍迪·鲍威尔（Woody Powell）教授在其一系列开创性的研究工作中，解释了美国20世纪90年代兴起的生物科技公司背后的组织动力，他认为高度弹性化的学术和业界网络是其成功的关键因素。另一位以研究中世纪意大利佛罗伦萨地区兴起的现代资本主义金融机构而闻名的芝加哥大学约翰·帕杰特（John Padgett）教授，同样认为创新仰赖于高度异质网络的结合，不同形式的网络和结合模式深刻影响了创新的过程与结果。这两位学者将其相似的观点进一步阐释于他们合作的重要著作《组织与市场的兴起》一书中，从众多的案例研究中，他们得出一个结论：创新产生于特定的组织网络结构之下，而网络结构又为地方因素所影响。这两位学者的观点为我们提供了另一个观察慈济的维度。

兴起：偏远小城市的异质文化与弹性的互助会

1966年5月，年仅28岁的证严法师与几位女性志愿者在台湾东部的花莲市成立了佛教慈济功德会。相较于开发已久的西部，由于高山的阻隔，东台湾一直到19世纪末才开始出现稍具规模的汉人移民，这些移民大多集中在兰阳平原（现在的宜兰），极少深入花莲等地。真正的大规模开发发生于1895—1945年，受汉文化影响较浅的东部成为日本人殖民的新天地。大规模的日本移民村环绕着新设立的花莲港建设，糖业资本将许多临海的平原开拓成大型的蔗田，本地劳动力的缺乏驱使许多汉人移民到东岸。20世纪30年代的花莲市具有高度发达的商业部门，并有直航的轮船连接日本的城市，花莲以及附近地区因此发展出了与西岸有别的异质性社会网络。

20世纪60年代中期，国民党掌控的政府将开发的重点重新移回西岸，工业化初步发展，东西的差距逐渐扩大，承担大部分社会福利功能的地方政府税收差距逐渐拉大，东部的县市政府须仰赖台湾当局的财务支援，而东部的社会福利机构，包括医院等向来不如其他地区，面对复杂的社会问题更无法有效应对。其中几个最棘手的社会问题是：贫穷人口的医疗问题，老年孤独者的照顾问题，意外发生时的重建工作。

宗教组织，包括基督教以及佛教组织，为东部偏远地区提供了其缺乏的社会福利服务。基督教很早就在东台湾开办医疗机构，而佛教寺庙也不时提供急难救助金给贫困人口，然而这两者都未具有真正的影响力。基督教的医疗机构太小并且分散，而佛教寺庙在东台湾的规模远比西部小，救助形式局限于传统的冬令发放，募款管道则限制在托钵化缘，缺少制度化的财务来源，对被帮助人也缺少事后的追踪，捐助人无从得知善款的用途。更重要的或许是这些宗教组织并没有企图对社会问题深入了解，基督教成立医院的目的在于传教，而佛教寺庙的社会福利功能往往流于表面的资源发放。

在这样的时空背景下，慈济以非正式的地方互助会形式出现。台湾地区规定，凡是社会组织都必须向法院登记以取得法人资格，但是直到1980年，慈济都一直维持着非正式的草根组织形式，当时台湾逐渐宽松的社会政治背景以及功德会介于宗教与地方互助会之间的模糊组织形式，都使得维持一个非正式组织的形式成为可能。非正式的组织形式意味着早期的慈济不需要过度关心组织中权力结构的安排，组织的成员可以灵活调整，而组织的活动也可以随着成员的变动而变动。

慈济的组织创新

对慈善资源的需求是驱使早期慈济组织创新的主要动力。在互联网尚未出现的年代里，传统寺庙的财源包括了信徒的香火钱、田产的所得以及贩售商品的利润，大型寺庙如北港的朝天宫单单靠香火钱便足以支撑起庞大的开销。然而慈济的主体并不是一个寺庙，没有香火钱的来源，也没有庞大的田产，更没有一个在其上的跨国机构（如基督教组织）能提供初创时所需的资源。

与我们对一般东亚型非营利组织的常识相反（财务上高度仰赖政府的资助），慈济基本上从未仰赖过政府的财务补助，这个传统一直延续至今。慈济之所以能不依赖公共部门的补助，得益于高效的筹款能力，而强大的筹款能力则建立在组织创新之上——财务来源的去中心化。从很早开始，慈济就尝试了不同的募款方式，包括举办筹款演唱会。早在1968年社会气氛依旧紧绷时，成立不到三年的慈济就邀请了当红的歌星在花莲市举办募款演唱会，成功地在地方名流中打响了自己的名号。其次，透过报纸以及杂志等平面媒体，慈济很早就开放了远距离捐款，让不同地区的民众可以捐款给位于东部的年轻慈善组织。通过一些流通海外的佛教杂志，最早于20世纪70年代初期，慈济便已收到来自海外民众的捐款，如菲律宾、美国、新加坡及中国香港。然而财务上的真正创新来自募款分摊制的建立。参与决策的成员被称为委员，委员均有负责募

款的任务，包括证严法师在内。募款的金额及捐款人的姓名都在每月发行的《慈济月刊》上公布，慈济内部也提倡一种"为善竞争"的组织文化。与一般非营利组织设立一个专门的募款部门不同，在慈济，人人皆是募款人，凡是愿意协助募款的民众皆能透过简单的推荐程序成为委员而有参与每月决策会议的权利。

从筹款机制的去中心化以及分摊制的出现，早期慈济的第二个组织层次的创新就是组织决策的民主化及集体责任制的形成。与我们对一般宗教组织的认识不同，早期的慈济决策不单单是掌控在少数领导者的手中，而是通过每月召开的委员会议决定，"委员"因此成了慈济志愿者的专有称呼，甚至在通俗文化中带有了神秘的色彩。以医疗及贫病补助为例，在委员会议中，不同的委员就如同法庭的检察官般提出新发现的案例，例如社区的某户人家因为经济因素无法负担医疗费用，委员通常需要提出证据来证明补助的必要性，是否补助以及补助的方式由全体委员议决。长期下来，慈济内部形成了对案件从调查到结案的一系列基于证据的程序。这一创新的设计从未在传统的佛教组织中出现，除了少数基督教的教派，一般的宗教团体很少允许平民信徒参与重要的决策，而以客观调查为依据的补助方式更是传统的不分彼此、一刀切式的补助无法相比的。

去中心化和相对民主的组织文化鼓励了参与慈济的成员的积极性和对组织的认同感，形成了早期慈济组织内部创新的动力。在"为善竞争"的鼓舞下，做好事不必遮遮掩掩，可以大大方方地说出来。从自扫门前雪的文化中走出来，一些慈济委员开始在探访的同时也协助案主积极地改变生活环境，不但扫自己家门也扫别人家门。慈济的委员，除了基本的道德原则外，被允许用自己的方式设计筹款的机制，也被鼓励开发新的解决问题的方式，让成员承担创新的任务，而责任则是透过集体的机制来确保，形成了所谓"善的循环"，也就是出于善意的创新行动往往会带来更多的创新。在这些创新行动的背后则是慈济成员背景的高度多样性。早期慈济组织的特质使得组织容纳了各种各样的人士。证严法

师的家庭背景以及其他几位初期重要领导者的商业出身，使得慈济更容易采取具有弹性的策略来面对年轻组织遇到的困难，例如正当性的不足和经费筹措的困难。成员背景的多样性进一步确保了一种开放的组织文化，使得慈济不至于过早成为一个封闭式的宗教团体。这些都有助于之后慈济的快速成长。

发展与创新的极限

从组织发展的角度来看，一个组织很难在持续成长的同时维持其创新的动力。随着组织规模的扩大，韦伯式的科层化发展似乎是很难回避的宿命。如同历史上的许多大型组织，规模化以及专业化带来了管理上的效率，然而如许多研究者发现指出的，科层化的组织是创新的主要障碍。在科层化的组织下，成员缺乏有效的激励机制去提出富有创意的解决方案，更多是萧规曹随地附和既有的运作模式。而科层化的机制往往将组织切割成不相关联的部分，长久下来，组织内部逐渐形成同质性的团体，在缺少新鲜想法的刺激下，创新变得困难。而科层化的组织又因为组织发展的关系逐渐将外界异质性的元素排除在组织之外，科层化程度越高，组织的界限也就越明显和严格。这些都阻碍了持续创新的动力。

在本文中，我只从创新的角度讨论了慈济的兴起。慈济的早期发展提供了一个关于社会创新极佳的在地案例，我们看到了，面对传统宗教形式的慈善无法有效解决的社会问题，一种新的解决方案如何出现在既有的社会文化脉络中。慈济创新的组织形式与做法仰赖于高度弹性与异质化的社会网络，开放的组织模式允许各种试验性的实践手段。在不同专业的合作下，慈济发展了独树一帜的筹款与动员模式，这一模式日后被许多相似的组织模仿，但至今尚未有组织成功地超越慈济。

即使如慈济般成功的组织也毫不例外地需要面对成长与创新的两

难，如许多观察者指出的，慈济的组织文化似乎正在逐渐僵化，组织运作越来越依赖少数领导者，这些都不利于创新的出现，也使得慈济在面对快速变化的外在环境时无法如过往般快速应对。然而如本文开头介绍的案例所展示的，慈济遍布全世界的志愿者是慈济最为宝贵的组织资产，他们持续提供了富有创意的想法与实践，如何有效地将这些异质的元素整合进组织的运作中，决定了慈济的下一个五十年发展。